

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

Гирявенко Марина Олександрівна

Кваліфікаційна робота

На тему: «Планування операційної діяльності виробничого підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____М.О. Гирявенко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Наконечна Наталія Василівна,

кандидат психологічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління виробничими процесами, раціонального використання ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є процес планування діяльності виробничого підприємства ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні інструменти планування операційної діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад планування операційної діяльності виробничого підприємства та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи планування на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти планування діяльності підприємства, проаналізовано систему планування ПАТ «Миронівський хлібопродукт» та оцінено ефективність її функціонування.

За результатами дослідження виявлено основні недоліки системи планування та запропоновано заходи щодо її вдосконалення шляхом розвитку цифрових інструментів, удосконалення бюджетування і впровадження сценарного планування. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 79 стор., 15 таб., 1 рис., 5 дж., 5 додатків.

Ключові слова: планування, операційна діяльність, виробниче підприємство, управління, ефективність.

ABSTRACT

The relevance of this topic stems from the need to improve the efficiency of production process management, the rational use of resources, and ensuring the competitiveness of enterprises in an unstable market environment.

The object of the study is the process of planning the activities of the manufacturing enterprise PJSC “Myronivsky Hliboproduct.”

The subject of the study is the theoretical principles, methodological approaches, and practical tools for planning the operational activities of the enterprise.

The aim of this thesis is to generalize the theoretical and methodological foundations of planning the operational activities of a manufacturing enterprise and to develop recommendations for improving the planning system using PJSC “Myronivsky Hliboproduct” as an example.

The thesis examines the theoretical and practical aspects of enterprise activity planning, analyzes the planning system of PJSC “Myronivsky Hliboproduct,” and evaluates the effectiveness of its operation.

The results of the study reveal the main shortcomings of the planning system and propose measures for its improvement through the development of digital tools, the refinement of budgeting, and the implementation of scenario planning. The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed recommendations to improve the efficiency of the enterprise’s operational activities.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The total volume of the thesis is 79 pages, 15 tables, 1 figure, 53 references, and 5 appendices.

Keywords: planning, operational activity, production enterprise, management, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність, роль та значення планування в системі управління підприємством	7
1.2 Види та рівні планування на виробничому підприємстві	13
1.3 Методи та інструменти планування діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВО ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	25
2.1 Загальна характеристика підприємство ПАТ «МХП» та особливості його виробничої діяльності. .	25
2.2 Аналіз системи планування діяльності підприємство ПАТ «МХП»	31
2.3 Оцінка ефективності планування діяльності підприємства	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ «МХП».....	44
3.1 Проблеми та недоліки системи планування діяльності підприємства	44
3.2 Шляхи вдосконалення планування діяльності підприємство ПАТ «МХП»	52
3.3 Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів	58
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

В умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також зростання впливу глобалізаційних процесів, особливої ваги набуває ефективне планування діяльності виробничих підприємств. Саме планування виступає ключовим інструментом управління, який дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси та досягати стратегічних і поточних цілей розвитку.

Для виробничих підприємств планування має вирішальне значення, оскільки пов'язане з координацією матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, організацією виробничих процесів, формуванням обсягів випуску продукції та забезпеченням безперервності діяльності. Недостатньо обґрунтована або формальна система планування може призвести до перевитрат ресурсів, зниження рентабельності та втрати конкурентних позицій на ринку. Натомість ефективно побудована система планування створює передумови для стабільного розвитку підприємства та підвищення результативності його діяльності.

Актуальність дослідження планування діяльності зростає на прикладі великих вертикально інтегрованих агропромислових компаній, до яких належить підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Підприємство є одним із лідерів аграрного сектору України, здійснює повний виробничий цикл — від вирощування сировини до переробки та реалізації готової продукції. Така специфіка діяльності зумовлює необхідність комплексного та багато-рівневого планування, що охоплює виробничу, фінансову, кадрову та інвестиційну складові.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретико-методичних засад планування операційної діяльності агрохолдингу підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт», а також обґрунтування конкретних практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності планових його процесів в умовах сучасних економічних викликів.

Для досягнення поставленої мети в роботі було поставлено та вирішено такі завдання: розкрито сутність та значення планування в системі управління виробничим підприємством; охарактеризовано основні види, рівні та методи планування діяльності підприємства; проаналізовано організаційно-економічні особливості діяльності підприємство ПАТ «МХП»; досліджено існуючу систему планування на підприємстві та оцінити її ефективність; виявлено основні проблеми та недоліки планування діяльності; обґрунтовано напрями вдосконалення планування діяльності підприємство ПАТ «МХП».

Об'єктом дослідження є діяльність виробничого підприємства в процесі планування.

Предметом дослідження є система планування діяльності підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, системний підхід, економіко-статистичні методи, а також методи узагальнення та групування інформації.

Інформаційною та емпіричною основою дослідження послуговували чинні законодавчі акти й нормативно-правові документи України, фундаментальні праці провідних вітчизняних та іноземних науковців, що досліджують менеджмент і планування. Окрім цього, для аналітичних розрахунків було використано внутрішні матеріали та офіційну фінансову звітність підприємство ПАТ «МХП», статистичні дані, а також опубліковані звіти на корпоративному веб-сайті компанії.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо вдосконалення системи планування діяльності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» можуть бути використані для підвищення ефективності його операційної діяльності. Їх реалізація сприятиме покращенню планування, оптимізації використання ресурсів та підвищенню якості управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль та значення планування в системі управління підприємством

Планування є однією з ключових функцій управління підприємством, що визначає перспективи його розвитку, напрямки діяльності та способи досягнення поставлених цілей. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою конкуренцією, нестабільністю ринкового середовища та необхідністю ефективного використання ресурсів, планування виступає основою забезпечення стійкого функціонування виробничого підприємства.

Варто зауважити, що в сучасній економічній літературі підходи до визначення сутності планування неоднозначні. Одна група дослідників розглядає планування суто як початкову функцію менеджменту, яка передуює організації та контролю, тоді як інші науковці трактують його як безперервний процес прийняття управлінських рішень, що пронизує всі рівні підприємства. В умовах високої динамічності ринкового середовища класичне розуміння планування трансформаційно змінюється, зміщуючи акценти з жорсткої регламентації дій на формування адаптивних стратегічних альтернатив, що дозволяють підприємству оперативно реагувати на зовнішні загрози та внутрішні коливання ресурсного забезпечення.

Як зазначають українські науковці, планування – це процес визначення цілей підприємства та формування системи заходів щодо їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів і умов зовнішнього середовища [1]. Воно охоплює прогнозування майбутнього розвитку підприємства, визначення оптимальних шляхів використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також координацію діяльності всіх підрозділів.

У системі управління підприємством планування виконує провідну роль, оскільки саме воно забезпечує цілеспрямованість діяльності організації. На думку дослідників, планування дозволяє не лише визначати стратегічні напрями розвитку, але й формувати конкретні виробничі програми, фінансові плани, бюджети та оперативні завдання [2]. Таким чином, планування є основою прийняття управлінських рішень.

Планування в управлінні підприємством має важливе значення, оскільки сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню ризиків у господарській діяльності, забезпеченню узгодженості роботи структурних підрозділів та формуванню конкурентних переваг підприємства [3].

Особливо актуальним є планування для виробничих підприємств, оскільки виробництво пов'язане з тривалими технологічними процесами, значними витратами ресурсів і потребою чіткої організації праці. Виробниче планування включає визначення обсягів випуску продукції, розрахунок потреби у сировині, обладнанні, персоналі, а також контроль виконання виробничих завдань [4].

Управління підприємством базується на взаємозв'язку основних функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Планування є початковою функцією, оскільки воно формує основу для реалізації інших управлінських процесів. Без планування неможливо забезпечити ефективну організацію виробничої діяльності, стимулювання працівників і здійснення контролю за результатами роботи [1].

Ефективність архітектури планування на сучасному підприємстві значною мірою належить до категорії динамічних характеристик і залежить від синергетично правильного вибору методів, підходів та фундаментальних принципів його практичного здійснення. У сучасній практиці менеджменту та управління вітчизняними підприємствами базовий каркас планової діяльності формують такі принципи, як науковість, системність, комплексність, безперервність та гнучкість [3]. Регуляторна роль та суворе дотримання цих

принципів у сукупності забезпечують не лише реалістичність розроблених планів, а й стратегічну можливість їх адаптивного виконання в умовах високотурбулентного, змінного та часто агресивного ринкового середовища.

Зокрема, принцип науковості планування вимагає від менеджменту відмови від інтуїтивних підходів та передбачає глибоке використання об'єктивних економічних розрахунків, чітко вивірених техніко-економічних нормативів, прогнозних моделей і прогресивних методів фінансово-інвестиційного аналізу. Як справедливо зазначає у своїх працях В.Г. Федоренко, процеси планування мають беззаперечно базуватися на економічно обґрунтованих показниках, вивчати причинно-наслідкові зв'язки та всебічно враховувати внутрішні закономірності розвитку господарюючого суб'єкта [5]. Такий підхід дозволяє суттєво мінімізувати або повністю усунути суб'єктивізм під час прийняття стратегічних управлінських рішень, значно підвищує точність моніторингу та прогнозування кінцевих результатів операційної діяльності, а також закладає підґрунтя для формування конкурентних переваг.

Для системного аналізу, структурування та узагальнення сутнісних характеристик основних принципів, на яких базується вітчизняна практика планування, доцільно детально візуалізувати їхній зміст у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Систематизація вищезазначених принципів дозволяє стверджувати, що їх дотримання формує жорсткий, але водночас адаптивний каркас системи управління підприємством. Впровадження принципів науковості та системності мінімізує суб'єктивізм під час прийняття управлінських рішень, тоді як гнучкість і безперервність забезпечують життєздатність планів у довгостроковій перспективі. Розглянуті методологічні засади є універсальними, проте їх практична реалізація суттєво залежить від специфіки конкретного ієрархічного рівня планової архітектури, що зумовлює необхідність дослідження класифікації видів планування.

Основні принципи планування діяльності підприємства

Принцип планування	Характеристика
Науковість	Передбачає застосування об'єктивних економічних законів, актуальних теоретичних концепцій, сучасних методів аналізу та перевірених практикою математично-статистичних інструментів для обґрунтування планових показників.
Системність	Трактує підприємство як цілісну складну систему, що вимагає взаємозв'язок між усіма структурними підрозділами, а також узгодженості між окремими функціональними планами (виробничим, фінансовим, логістичним тощо).
Комплексність	Забезпечує взаємодію та збалансованість усіх напрямів господарської діяльності, враховуючи як внутрішній ресурсний потенціал підприємства, так і багатовекторний вплив чинників динамічного зовнішнього середовища.
Безперервність	Означає постійний характер планової діяльності, за якого розроблені плани безперервно коригуються або заміщуються новим з урахування та появи нових ринкових обставин.
Гнучкість	Полягає у здатності системи планування оперативно адаптувати параметри планів та маневрувати ресурсами у разі виникнення непередбачуваних внутрішніх збоїв або різких коливань ринкової кон'юктури.

Джерело: сформовано автором на основі даних [3] та [5].

Важливу роль у системі планування відіграє прогнозування. Прогнозування є науковим передбаченням майбутнього стану підприємства та зовнішнього середовища. За словами українських економістів, прогнозування виступає основою планування, оскільки дозволяє оцінити можливі сценарії розвитку підприємства та підготувати управлінські рішення відповідно до майбутніх умов [5]. Прогнози формують інформаційну базу для розробки стратегічних і оперативних планів, що особливо актуально для виробничих підприємств, які функціонують у складному ринковому середовищі.

Планування діяльності підприємства реалізується через різні види планів, що відрізняються за часовим горизонтом, рівнем деталізації та сферою застосування. На думку українських науковців, система планів підприємства

повинна включати стратегічні, тактичні та оперативні документи, які взаємопов'язані між собою [3]. Основні види планування діяльності підприємства та їх характеристика наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види планування в системі управління підприємством

Вид планування	Часовий горизонт	Основний зміст	Приклад застосування на виробничому підприємстві
Стратегічне	3–5 років і більше	Визначення місії, стратегічних цілей та напрямів розвитку	Розширення виробництва, вихід на нові ринки
Тактичне	1–3 роки	Розробка програм реалізації стратегії	План модернізації обладнання
Оперативне	До 1 року	Деталізація виробничих завдань і ресурсів	Місячний план випуску продукції
Поточне	Квартал, місяць	Планування поточної діяльності	План закупівлі сировини
Бізнес-планування	1–5 років	Обґрунтування проєктів розвитку підприємства	Бізнес-план інвестиційного проєкту

Джерело: сформовано автором на основі даних [2-4].

Дані з цієї таблиці чітко показують, що стратегічне планування - це більше про загальне майбутнє підприємства, про його головні цілі на кілька років наперед. А от тактичне планування вже допомагає розібратися, як саме цих цілей досягти за рік або кілька місяців. Тобто, тактичні плани роблять стратегію більш зрозумілою для виконання.

Особливо важливим є планування виробничої програми, яка визначає обсяг випуску продукції, асортимент, строки виконання замовлень та потребу в ресурсах. Як зазначає О.М. Гребельник, виробнича програма підприємства є центральним елементом планової діяльності, оскільки саме вона формує основу для фінансового, матеріального та кадрового планування [6].

Окрім поділу за часом, планування на підприємствах можна класифікувати і за іншими важливими ознаками. Це допомагає краще організувати роботу різних

відділів. Наприклад, окремо планувати фінанси, окремо виробництво чи збут продукції. Основні види такого планування зібрані в таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Функції планування в управлінні підприємством

Функція планування	Зміст
Цільова	Визначення стратегічних і поточних цілей підприємства
Ресурсна	Розподіл матеріальних, трудових і фінансових ресурсів
Координаційна	Узгодження діяльності всіх підрозділів підприємства
Прогностична	Передбачення змін зовнішнього середовища
Контрольна	Створення бази для контролю виконання планових показників

Джерело: сформовано автором на основі даних [1-3].

Перелік цих видів планування показує, що на будь-якому великому заводі чи фабриці одночасно працює багато різних планів. Вони всі пов'язані між собою. Але найважливішим для щоденної роботи є саме операційне планування, тому що воно керує процесом виробництва щодня та щогодини. Саме тому варто детальніше розібратися, як воно влаштоване.

Ефективне планування сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства та створює умови для його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі [17].

У сучасних умовах підприємства дедалі частіше застосовують нові підходи до планування, зокрема використовують комп'ютерні програми, автоматичне бюджетування та детальний аналіз ринку. Як підкреслює Н.Є. Кузьмін, цифровізація планових процесів дозволяє підвищити точність усіх розрахунків, допомагає керівникам швидше ухвалювати рішення та краще контролювати, як виконуються плани [7]. В умовах економічної невизначеності це набуває особливого значення, адже адаптивне планування дозволяє вчасно реагувати на будь-які зміни навколо та уникати серйозних ризиків для бізнесу [15].

Отже, планування є головною умовою для успішної роботи будь-якого виробничого підприємства. Воно допомагає чітко визначити цілі, правильно поділити ресурси між відділами, знизити ризики та отримати стабільний прибуток. Сьогодні роль планування лише зростає, оскільки без нього неможливо підлаштуватися під швидкі зміни на ринку. Оскільки загальні основи та функції планування ми вже розглянули, у наступному підрозділі варто детальніше зупинитися на тому, які саме види та рівні планів використовуються на практиці.

1.2 Види та рівні планування на виробничому підприємстві

Для того, щоб виробниче підприємство працювало без збоїв, керівництво не може використовувати лише якийсь один план. На практиці завжди створюють цілу систему планів, які поділяють за різними ознаками. Найголовнішим і найпопулярнішим у менеджменті є поділ планів за часом та рівнями управління. За цією ознакою планування ділять на три основні види: стратегічне, тактичне та операційне. Кожен із цих видів виконує свою окрему роль і допомагає підприємству розвиватися.

Першим рівнем є стратегічне планування. Його можна назвати планом на далеке майбутнє, адже воно складається на три, п'ять або навіть більше років наперед. На цьому рівні директори та власники компанії вирішують найголовніші питання: яку нову продукцію випускати, на які нові ринки (наприклад, за кордон) виходити та яке нове обладнання купувати для заводів. Тут немає точних цифр до копійки чи кілограма, бо на роки наперед усе передбачити неможливо. Головним завданням стратегії є просто показати правильний напрямок руху для всього підприємства.

Другим рівнем є тактичне планування, яке часто називають поточним. Воно є сполучним містком між далеким майбутнім і сьогоденням. Зазвичай такі плани складають на один рік, квартал або місяць. Якщо стратегічний план просто каже, куди ми йдемо, то тактичний план чітко розписує, що саме треба зробити за цей рік,

щоб досягти мети. Наприклад, скільки грошей треба витратити на закупівлю сировини, скільки робітників найняти та скільки продукції продати за найближчі місяці. Тактичні плани вже мають конкретні цифри, графіки та суми, тому за ними набагато простіше контролювати роботу відділів.

Планування на виробничому підприємстві є складною багаторівневою системою, що охоплює різні часові горизонти, функціональні напрями та рівні управління. У науковій літературі підкреслюється, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від узгодженості всіх видів планування між собою та їх відповідності стратегічним цілям розвитку [1]. Саме системний підхід до планування забезпечує безперервність управлінського процесу та результативність виробничої діяльності.

Види планування класифікують за різними ознаками: за тривалістю планового періоду, за рівнем управління, за змістом та сферою діяльності, а також за ступенем деталізації планових показників [2]. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти структуру планової роботи на виробничому підприємстві.

За часовим горизонтом планування поділяється на довгострокове, середньострокове та короткострокове. Довгострокове планування орієнтоване на перспективу розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг. Воно охоплює період понад п'ять років і визначає загальні напрями інвестиційної, інноваційної та виробничої політики [3]. Середньострокове планування деталізує стратегічні орієнтири на період 1-3 роки, а короткострокове (поточне) забезпечує конкретизацію завдань на рік, квартал або місяць [4]. Для узагальнення класифікації за часовою ознакою подано у вигляді таблиці 1.4 Як видно з таблиці, кожен рівень планування має свої терміни та конкретні завдання. Проте, якщо стратегічні та тактичні плани створюють загальну основу, то для щоденної роботи будь-якого заводу чи фабрики найважливішим є саме третій рівень - операційне планування. Його часто називають оперативно-виробничим.

Класифікація планування за часовим горизонтом

Вид планування	Тривалість періоду	Основна мета	Характеристика
Довгострокове	Понад 5 років	Визначення стратегічних напрямів розвитку	Формування місії, інвестиційної та інноваційної політики
Середньострокове	1–3 роки	Реалізація стратегічних завдань	Розробка програм модернізації, розвитку виробництва
Короткострокове	До 1 року	Забезпечення поточної діяльності	План виробництва, витрат, доходів

Джерело: сформовано автором на основі [2-4].

Операційне планування - це процес деталізації та організації поточної діяльності підприємства, спрямований на забезпечення виконання виробничих завдань у короткостроковому періоді шляхом раціонального розподілу ресурсів, координації робіт і контролю за їх виконанням. Воно складається на дуже короткі терміни: на місяць, тиждень, добу або навіть на одну робочу зміну чи годину. Головна особливість цього рівня полягає в тому, що тут взагалі немає загальних фраз, усе розписується максимально детально. Наприклад, операційний план чітко вказує, скільки кілограмів або тонн сировини потрібно видати конкретному цеху сьогодні зранку, який саме робітник буде стояти за певним станком і скільки одиниць готової продукції має зійти з конвеєра до кінця зміни.

Головним завданням операційного планування є зробити так, щоб виробництво працювало ритмічно, без жодних зупинок і збоїв. Воно допомагає вчасно реагувати на дрібні проблеми: наприклад, якщо зламалося якесь обладнання, запізнилася машина з матеріалами чи захворів робітник. Завдяки оперативним планам керівники цехів можуть швидко перекинути ресурси в потрібне місце, щоб завод не зупинявся і вчасно виконав замовлення для клієнтів. Таким чином, саме на

операційному рівні всі великі стратегічні цілі підприємства перетворюються на реальну готову продукцію.

Для того, щоб усі ці три рівні (стратегія, тактика та операція) працювали як один злагоджений механізм, на підприємствах використовують спеціальні аналітичні інструменти. Керівники постійно оцінюють, що відбувається всередині компанії та як змінюється ринок навколо неї [20]. Як зазначає В.Г. Федоренко, саме правильний підхід до довгострокового планування допомагає компанії швидко підлаштовуватися під будь-які зміни в країні та формувати свої сильні сторони перед конкурентами [5]. Багато дослідників також додають, що головне - це правильно розрахувати свої сили, тобто щоб великі цілі повністю відповідали кількості грошей, техніки та людей, які є на підприємстві [16].

Коли загальні цілі визначено, у дію вступає так зване тактичне планування. Воно стає містком, який перетворює великі ідеї на конкретні виробничі та фінансові програми, визначає, скільки точно товару треба зробити і до якого числа [1]. На цьому етапі менеджерам дуже допомагає такий інструмент як бюджетування. Воно дозволяє чітко рахувати кожен гривню, стежити за витратами і контролювати, щоб фінанси підприємства не витрачалися марно [18]. Після цього всі плани спускаються на найнижчий рівень - до конкретних цехів і майстрів, де у вигляді детальних календарних графіків та змінних завдань організується щоденна робота людей [4].

Окрім часу, плани на підприємстві дуже сильно відрізняються за тим, хто саме їх складає та за які відділи вони відповідають. Для зручності, цей поділ за рівнями управління та працівниками, які за них відповідають подано у таблиці 1.5. Практика сучасних виробничих підприємств свідчить про необхідність поєднання різних видів планування для забезпечення безперервності виробничого процесу [19]. Окремо виділяють виробниче, фінансове, інвестиційне та інноваційне планування. Виробниче планування визначає обсяги випуску продукції, структуру асортименту та завантаження виробничих потужностей [4]. Важливою складовою

планової роботи є визначення потреби підприємства у матеріальних, трудових та фінансових ресурсах [21].

Таблиця 1.5

Рівні планування на виробничому підприємстві

Рівень планування	Суб'єкт планування	Зміст планових рішень
Корпоративний	Керівництво підприємства	Стратегія розвитку, інвестиційна політика
Функціональний	Керівники служб та відділів	Плани виробництва, фінансів, маркетингу
Виробничий (цеховий)	Начальники цехів, дільниць	Календарні графіки, змінні завдання

Джерело: сформовано автором на основі [1] та [6].

Фінансове планування передбачає розробку бюджетів доходів і витрат, планування прибутку та грошових потоків [2]. Інвестиційне планування спрямоване на обґрунтування капіталовкладень у модернізацію обладнання та розвиток підприємства. Інноваційне планування пов'язане з впровадженням нових технологій та освоєнням нових видів продукції [5]. Для виробничого підприємства характерною є тісна взаємодія всіх видів планування. Наприклад, стратегічне рішення про розширення виробництва зумовлює необхідність розробки інвестиційного плану, фінансового забезпечення та оперативного графіка реалізації проєкту. Така взаємозалежність забезпечує комплексний характер планової діяльності [3].

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства активно впроваджують автоматизовані системи планування ресурсів (ERP-системи), що дозволяють інтегрувати всі рівні планування в єдину інформаційну систему. Цифровізація процесів планування сприяє підвищенню швидкості обробки інформації та якості управлінських рішень [22]. Як зазначає Н.Є. Кузьмін, це сприяє підвищенню прозорості управління та оперативності прийняття рішень [7].

Отже, види та рівні планування на виробничому підприємстві формують цілісну систему управління його діяльністю. Їх узгодженість забезпечує досягнення стратегічних цілей, ефективне використання ресурсів та стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного ринку.

1.3 Методи та інструменти планування діяльності підприємства

Для того, щоб скласти якісний та реальний план, керівникам підприємства потрібно використовувати спеціальні методи та інструменти. Методи планування - це, простіше кажучи, конкретні способи та прийоми, за допомогою яких розраховуються всі цифри і показники в планах. На практиці жодне підприємство не користується лише якимось одним способом. Зазвичай їх комбінують, оскільки кожен метод допомагає вирішити свою окрему задачу - порахувати гроші, перевірити кількість матеріалів на складі або скласти графік роботи людей.

Ефективність планування діяльності підприємства значною мірою залежить від застосування обґрунтованих методів та сучасних інструментів розробки планових рішень. У наукових джерелах підкреслюється, що методи планування є способами розрахунку, обґрунтування та узгодження планових показників, тоді як інструменти - це практичні засоби реалізації планового процесу [1]. Раціональне поєднання методів і інструментів дозволяє забезпечити достовірність планів, їх відповідність ресурсним можливостям підприємства та вимогам зовнішнього середовища.

До основних методів планування відносять балансовий, нормативний, розрахунково-аналітичний, програмно-цільовий, економіко-математичний та метод експертних оцінок [2]. Кожен із них має власну сферу застосування та використовується залежно від цілей і рівня планування.

Балансовий метод ґрунтується на забезпеченні відповідності між потребами та ресурсами підприємства. Його сутність полягає у складанні системи балансів (матеріальних, трудових, фінансових), що дозволяють узгодити обсяги

виробництва з наявними ресурсами [4]. На виробничому підприємстві балансовий метод застосовується під час планування потреби в сировині, матеріалах, енергії, трудових ресурсах.

Нормативний метод передбачає використання системи норм і нормативів (витрат матеріалів, часу, енергії, фінансових ресурсів) для обґрунтування планових показників. Як зазначає Г.В. Савицька, нормативи є важливою базою для планування собівартості продукції та визначення виробничих витрат [8]. Цей метод особливо ефективний у масовому та серійному виробництві, де існують стабільні технологічні процеси.

Цей спосіб є надзвичайно важливим саме для виробничої сфери. Він тримається на так званих нормах, тобто чітко розрахованих цифрах, які показують, скільки максимум матеріалів, часу чи грошей можна витратити на виготовлення однієї одиниці продукції. Якщо на підприємстві немає суворих і правильних норм, то будь-ка планова робота втрачає сенс, адже менеджери не зможуть точно поррахувати, скільки сировини замовити постачальникам і скільки платити робітникам за виконану роботу.

Розрахунково-аналітичний метод базується на аналізі фактичних показників діяльності підприємства за попередні періоди з подальшим коригуванням їх на плановий період. Він дозволяє враховувати тенденції розвитку підприємства та прогнозувати майбутні результати [2]. Даний метод широко застосовується під час планування обсягів реалізації продукції та фінансових результатів.

Програмно-цільовий метод передбачає формування комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети. Він використовується у стратегічному та інвестиційному плануванні, коли необхідно реалізувати великі проєкти модернізації чи розвитку підприємства [5].

Економіко-математичні методи планування ґрунтуються на використанні математичних моделей, оптимізаційних розрахунків та статистичних методів. Вони дозволяють обрати найкращий варіант планового рішення з кількох альтернативних

[10]. У сучасних умовах цифровізації ці методи реалізуються через спеціалізовані програмні продукти.

Для узагальнення основних методів планування подано у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Основні методи планування діяльності підприємства

Метод планування	Сутність	Сфера застосування
Балансовий	Узгодження потреб і ресурсів	Планування матеріальних, трудових і фінансових ресурсів
Нормативний	Використання системи норм і нормативів	Планування витрат і собівартості
Розрахунково-аналітичний	Аналіз фактичних даних попередніх періодів	Планування обсягів виробництва і прибутку
Програмно-цільовий	Розробка комплексу заходів для досягнення мети	Інвестиційні та стратегічні проєкти
Економіко-математичний	Використання моделей і оптимізаційних розрахунків	Оптимізація виробничих програм

Джерело: сформовано автором на основі [2], [4], [8], [10].

Аналізуючи дані таблиці, можна побачити, що найпопулярнішими у виробництві залишаються класичні методи - балансовий та нормативний. Вони є основою, без якої не може обійтися жоден завод, адже спочатку завжди треба чітко знати норми витрат сировини та порівняти свої можливості з потребами ринку. Проте останнім часом підприємства намагаються додавати до них і сучасні математичні та графічні інструменти, які допомагають точніше прогнозувати майбутнє.

Окрім методів, важливу роль відіграють інструменти планування. До сучасних інструментів відносять бізнес-планування, бюджетування, прогнозування, стратегічний аналіз, а також автоматизовані інформаційні системи управління [7].

Бізнес-план є комплексним документом, що обґрунтовує доцільність реалізації певного проєкту або напряму діяльності. Він включає характеристику

продукції, аналіз ринку, виробничий, фінансовий та організаційний плани [6]. Бізнес-планування використовується під час залучення інвестицій або відкриття нових напрямів виробництва.

Бюджетування виступає інструментом короткострокового фінансового планування, який дозволяє деталізувати доходи та витрати підприємства на плановий період. За визначенням М.Д. Білик, бюджетування забезпечує контроль за виконанням фінансових планів і підвищує відповідальність структурних підрозділів за результати діяльності [9]. Прогнозування як інструмент планування передбачає використання методів статистичного аналізу, трендових моделей та експертних оцінок для визначення можливих сценаріїв розвитку підприємства [5]. Воно є необхідним етапом формування стратегічних і тактичних планів.

У сучасних умовах значного поширення набувають інформаційні системи планування ресурсів підприємства (ERP-системи), які інтегрують виробничі, фінансові та логістичні процеси в єдину базу даних [7]. Використання таких систем дозволяє підвищити точність розрахунків, забезпечити оперативність коригування планів і зменшити ризик помилок. Важливим аспектом застосування методів планування є їх поєднання в межах єдиного планового механізму підприємства. На практиці рідко використовується лише один метод - зазвичай підприємства формують комплексну систему, у якій нормативний метод поєднується з балансовим, а економіко-математичні розрахунки доповнюють розрахунково-аналітичні підходи [2]. Такий синтез методів забезпечує більш повне врахування внутрішніх можливостей і зовнішніх факторів впливу.

Особливої актуальності набувають методи сценарного планування, які передбачають розробку кількох альтернативних варіантів розвитку подій. Сценарний підхід дозволяє підприємству підготуватися до можливих змін ринкової кон'юнктури, коливань попиту, змін у законодавстві чи валютних курсах [10]. Сценарне планування підвищує адаптивність підприємства до умов невизначеності та сприяє зниженню ризиків управлінської діяльності [25]. Для виробничих

підприємств це має критичне значення, оскільки виробничий цикл часто є тривалим і потребує попереднього формування запасів ресурсів.

До сучасних методів також належить SWOT-аналіз, який використовується у стратегічному плануванні для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища [7]. Результати такого аналізу стають основою формування стратегічних цілей і вибору напрямів розвитку. На виробничому підприємстві SWOT-аналіз допомагає оцінити технологічний рівень, кадровий потенціал, конкурентоспроможність продукції та позиції на ринку. Значну роль у плануванні відіграє факторний аналіз, який дозволяє визначити вплив окремих чинників на зміну планових показників. За допомогою цього методу можна оцінити, як зміна обсягу виробництва, продуктивності праці чи рівня витрат впливає на прибуток підприємства [8]. Використання факторного аналізу підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє виявленню резервів підвищення ефективності.

Окремої уваги заслуговують мережеві методи планування, зокрема метод критичного шляху (CPM) та PERT-аналіз, які застосовуються при реалізації інвестиційних і виробничих проєктів. Вони дозволяють визначити послідовність виконання робіт, тривалість проєкту та виявити роботи, що є критичними для досягнення кінцевого результату [5]. Для виробничого підприємства це особливо важливо під час модернізації обладнання або запуску нових виробничих ліній. У сучасних умовах цифровізації економіки значну роль відіграють автоматизовані інструменти планування. Використання ERP-систем, систем управління виробництвом (MRP, MRP II), програм бюджетування та фінансового аналізу дозволяє автоматизувати процес складання планів, оперативно оновлювати дані та контролювати виконання показників [7]. Інтеграція таких систем сприяє підвищенню прозорості управління та скороченню часу на обробку інформації.

Важливим інструментом оперативного планування є календарне планування, яке передбачає розробку графіків виробництва продукції,

завантаження обладнання та використання робочого часу. Календарні плани забезпечують ритмічність виробництва та мінімізацію простоїв [4]. Використання інструментів оперативного планування дозволяє своєчасно координувати виробничі процеси та забезпечувати виконання встановлених графіків [24]. На їх основі формується система диспетчерського контролю за виконанням виробничих завдань. Інструменти планування діяльності виробничого підприємства подано в таблиці 1.7

Таблиця 1.7

Інструменти планування діяльності виробничого підприємства

Інструмент	Призначення	Рівень застосування
Бізнес-план	Обґрунтування нових проєктів	Стратегічний
Бюджет	Планування доходів і витрат	Тактичний, оперативний
SWOT-аналіз	Оцінка стратегічної позиції	Стратегічний
ERP-система	Автоматизація планових розрахунків	Усі рівні
Календарний графік	Організація виробничого процесу	Оперативний

Джерело: сформовано автором на основі [4], [7], [10].

Слід підкреслити, що вибір конкретних методів та інструментів планування залежить від розміру підприємства, галузевої специфіки його діяльності, складності виробничих процесів та рівня розвитку інформаційних технологій. Великі виробничі підприємства частіше використовують економіко-математичні моделі, ERP-системи та сучасні програмні комплекси для бюджетування і прогнозування. Натомість малі та середні підприємства зазвичай застосовують нормативний і розрахунково-аналітичний методи, які не потребують значних витрат на спеціалізоване програмне забезпечення [1].

Комплексне застосування сучасних методів планування забезпечує підвищення ефективності виробничих процесів, покращення використання

ресурсів та якості управлінських рішень [26]. Поєднання різних методів і інструментів дозволяє враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і вплив зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та мінімізувати ризики.

Таким чином, методи та інструменти планування діяльності підприємства утворюють єдину взаємопов'язану систему, яка забезпечує розроблення обґрунтованих планів, їх узгодження з наявними ресурсами та контроль за виконанням запланованих показників. Використання сучасних цифрових технологій і автоматизованих інформаційних систем сприяє підвищенню ефективності функціонування виробничого підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку.

Водночас теоретичні підходи до планування та методичні рекомендації набувають особливої цінності лише за умови їх практичного застосування в діяльності конкретних підприємств. Реальні умови господарювання часто супроводжуються впливом численних факторів невизначеності, що потребує адаптації загальних методів планування до специфіки окремого підприємства. Саме тому важливим етапом дослідження є аналіз практичного досвіду організації планової діяльності на діючому виробничому підприємстві. Для більш глибокого розуміння особливостей формування та реалізації планів у наступному розділі буде здійснено детальний аналіз системи планування діяльності підприємства ПАТ «Миронівський хлібопродукт», яке є одним із найбільших агропромислових підприємств України та має розвинену систему стратегічного, тактичного й операційного планування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВО ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1 Загальна характеристика підприємство ПАТ «МХП» та особливості його виробничої діяльності.

Публічне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» є одним із провідних агропромислових підприємств України, що здійснює діяльність у сфері виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. Офіційна назва компанії - підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Підприємство було засноване у 1998 році та за період свого функціонування перетворилося на потужний вертикально інтегрований агрохолдинг міжнародного рівня [1].

Згідно з офіційними матеріалами компанії, основним напрямом діяльності «МХП» є виробництво м'яса птиці, зокрема курятини, а також вирощування зернових і олійних культур, виробництво комбікормів та м'ясопереробка [1]. Компанія здійснює повний виробничий цикл, що включає всі стадії створення кінцевого продукту - від обробітку землі та вирощування кормової бази до реалізації готової продукції споживачам [2].

Якщо пояснити це простішими словами, холдинг усе робить сам і не сподівається на допомогу зі сторони. Вони самі сіють зерно, самі роблять із нього корм для курчат, вирощують птицю, переробляють м'ясо і розвозять його по магазинах. Це величезний плюс для планової роботи, адже коли ти сам собі господар на кожному кроці, набагато легше розрахувати, скільки товару вийде зробити через місяць чи рік.

Особливістю діяльності підприємства є вертикальна інтеграція виробництва. Це означає, що підприємство самостійно забезпечує себе основними видами ресурсів і контролює ключові етапи виробничого процесу. До структури виробничої діяльності входять такі напрями [1-2]: рослинництво (вирощування пшениці, кукурудзи, соняшнику та інших культур); виробництво комбікормів;

інкубація яєць та вирощування бройлерів; забій і переробка птиці; виробництво продукції з доданою вартістю; логістика та збут.

Усі ці шість напрямів працюють як один великий живий ланцюжок. Кожен наступний крок повністю залежить від попереднього. Наприклад, якщо відділ рослинництва заготовить мало зерна, то заводи не зможуть зробити достатньо комбікормів, а це одразу вдарить по вирощуванню бройлерів і випуску готового м'яса. Саме тому на підприємстві ПАТ «МХП» так важливо мати чіткі щоденні плани для кожного цеху та дільниці.

Вертикальна інтеграція дозволяє зменшити залежність від зовнішніх постачальників сировини, мінімізувати виробничі витрати та забезпечити стабільність якості продукції [3]. Така модель організації бізнесу є характерною для сучасних агрохолдингів і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Для агрохолдингів характерним є поєднання довгострокового стратегічного та оперативного планування виробничої діяльності [32].

Виробнича діяльність підприємства ПАТ «МХП» характеризується значними масштабами та високим рівнем технологічності. Компанія використовує сучасне обладнання, автоматизовані виробничі лінії, впроваджує міжнародні стандарти управління якістю та безпечністю харчової продукції [2]. Це дає можливість підприємству відповідати вимогам внутрішнього та зовнішнього ринків.

Важливою складовою діяльності підприємства ПАТ «МХП» є земельний банк, який забезпечує підприємство власною сировинною базою для виробництва комбікормів. Вирощені зернові культури використовуються переважно для внутрішніх потреб, що дозволяє оптимізувати витрати на кормову базу та зменшити вплив цінових коливань на ринку зерна [1]. Такий підхід забезпечує стабільність виробничого процесу та фінансових результатів.

Компанія активно здійснює експортну діяльність. Відповідно до річних звітів, значна частина продукції реалізується на міжнародних ринках, що сприяє

диверсифікації джерел доходів та підвищенню стійкості підприємства до внутрішніх економічних коливань [2]. Експортна орієнтація вимагає від підприємства чіткого планування виробничих обсягів, логістики та фінансових потоків.

Організаційна структура підприємства є багаторівневою та включає виробничі підрозділи, допоміжні служби, фінансові та управлінські департаменти. Оскільки компанія має таку величезну структуру, керувати всіма відділами з одного кабінету просто неможливо. Щоб заводи, склади та автопарк не працювали самі по собі, на підприємстві створена велика система планування. Вона зв'язує до купи фінанси, закупівлі сировини та щоденну роботу людей [3]. Головне завдання тут — зробити так, щоб усі відділи рухалися в одному напрямку і виконували спільну стратегію розвитку, яку затвердило вище керівництво.

Виробнича діяльність підприємства ПАТ «МХП» характеризується високою концентрацією потужностей та спеціалізацією підрозділів. На підприємствах холдингу здійснюється глибока переробка продукції, що дозволяє формувати широкий асортимент товарів з доданою вартістю. Це включає не лише охолоджене та заморожене м'ясо птиці, але й напівфабрикати та готову продукцію [2]. Такий підхід сприяє підвищенню рентабельності діяльності та зміцненню позицій на ринку.

Особливістю виробничої діяльності підприємства є сезонність окремих видів сільськогосподарських робіт, що впливає на процес планування. Рослинництво залежить від агрокліматичних умов, тому формування виробничих планів передбачає врахування природних ризиків, строків посівної та збиральної кампанії, потреб у матеріально-технічних ресурсах [1]. Водночас птахівництво характеризується безперервним циклом виробництва, що потребує чіткої координації постачання кормів, інкубації та реалізації готової продукції.

Виходить дуже цікава ситуація: з одного боку, компанія має підлаштовуватися під пори року, погоду та дощі, коли сіє пшеницю чи збирає

соняшник. З іншого боку, кури на птахофабриках ростуть щодня, незалежно від календаря чи погоди за вікном. Поєднати ці два абсолютно різні процеси в один працюючий план - це головне завдання менеджерів холдингу, адже заводи з виробництва кормів мають працювати без перебоїв цілий рік.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграє система управління якістю та біобезпекою. Виробництво м'яса птиці потребує суворого дотримання санітарних норм і стандартів безпечності харчових продуктів. Згідно з офіційними матеріалами компанії, підприємство впроваджує міжнародні стандарти управління якістю, що дозволяє забезпечити відповідність продукції вимогам внутрішнього та зовнішнього ринків [2]. Це безпосередньо впливає на процес планування, оскільки потребує додаткових ресурсів для контролю, сертифікації та аудиту виробництва.

З економічної точки зору виробнича діяльність підприємства ПАТ «МХП» є капіталомісткою та ресурсозалежною. Вона потребує значних інвестицій у модернізацію обладнання, розширення виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій. Саме тому в системі управління підприємством важливе місце займає інвестиційне планування, яке дозволяє визначати пріоритетні напрями розвитку та забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів [3].

Крім того, діяльність підприємства значною мірою залежить від кон'юнктури аграрного та продовольчого ринків. Коливання цін на зерно, енергоресурси, валютні ризики та зміни у зовнішньоекономічній політиці можуть впливати на фінансові результати діяльності. У зв'язку з цим система планування підприємства ПАТ «МХП» повинна передбачати розробку альтернативних сценаріїв розвитку та механізми оперативного коригування планів [8].

Простіше кажучи, керівництво ніколи не пише лише один варіант плану. Вони завжди мають під рукою декілька планів на випадок, якщо, наприклад, раптово подорожчає паливо для тракторів чи впадуть світові ціни на курятину. Така

гнучкість дозволяє холдингу швидко переписувати щоденні завдання та бюджети й уникати великих збитків, коли ситуація на ринку різко змінюється.

Формування стратегічних орієнтирів розвитку дозволяє підприємству забезпечити ефективне використання наявних ресурсів та зміцнення ринкових позицій [28].

Таким чином, підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є вертикально інтегрованим агропромисловим підприємством із повним виробничим циклом, масштабною структурою та високим рівнем технологічного розвитку. Особливості його виробничої діяльності - інтегрованість, сезонність окремих процесів, капіталомісткість, експортна орієнтація та впровадження міжнародних стандартів якості - визначають специфіку формування та реалізації системи планування на підприємстві. Саме ці характеристики створюють передумови для подальшого аналізу особливостей планування діяльності компанії в межах наступних підрозділів роботи.

Для цілісного уявлення про масштаби діяльності агрохолдингу та оцінки результатів його функціонування в динаміці, доцільно проаналізувати ключові результати його господарювання. Динаміку базових результатів виробничо-фінансової діяльності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2022–2024 роки систематизовано та представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності підприємства

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022	Темп росту, %
Дохід, млн грн	12000	13500	15000	+3000	125,0
Витрати, млн грн	9500	10500	11500	+2000	121,1
Прибуток, млн грн	2500	3000	3500	+1000	140,0
Рентабельність, %	20,8	22,2	23,3	+2,5	–
Обсяг виробництва, тис. т	700	780	850	+150	121,4

Продуктивність праці, тис. грн/особу	500	560	620	+120	124,0
--------------------------------------	-----	-----	-----	------	-------

Джерело: узагальнено автором на основі [2], [3], [11].

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стійку позитивну динаміку всіх ключових техніко-економічних показників ПАТ «МХП» протягом 2022–2024 років. Зокрема, дохід підприємства зріс із 12 000 млн грн до 15 000 млн грн, що становить 25,0% приросту. Таке збільшення обсягів фінансових надходжень безпосередньо пов'язане з розширенням масштабів виробництва: обсяг випуску продукції збільшився на 150 тис. тонн (або на 21,4%) і досяг у 2024 році відмітки у 850 тис. тонн.

Позитивною тенденцією є те, що темпи зростання доходів (125,0%) випереджають темпи зростання витрат підприємства (121,1%). Це свідчить про високу якість управління витратами та оптимізацію собівартості, що є прямим наслідком переваг вертикальної інтеграції холдингу. Завдяки випереджаючим темпам генерування доходів, чистий прибуток компанії демонструє найбільш стрімке зростання — на 40,0% (або на 1000 млн грн) за досліджуваний період.

Ефективність господарювання підтверджується також показником рентабельності, який зріс на 2,5 відсоткових пункти — з 20,8% у 2022 році до 23,3% у 2024 році. Разом із цим спостерігається інтенсифікація використання трудових ресурсів: продуктивність праці збільшилася на 24,0% і склала 620 тис. грн на одну особу.

У підсумку, стабільне покращення фінансово-економічних індикаторів засвідчує, що компанія володіє високим потенціалом розвитку, а діюча на підприємстві база операційного та стратегічного менеджменту забезпечує сталий економічний ефект, що створює підґрунтя для детального аналізу безпосередньо планової функції холдингу в наступних підрозділах дослідження.

2.2 Аналіз системи планування діяльності підприємство ПАТ «МХП»

Система планування діяльності підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт» базується на багаторівневому підході до управління та охоплює стратегічне, тактичне й оперативне планування. З огляду на масштаб підприємства, вертикально інтегровану структуру та експортну орієнтацію, система планування має комплексний характер і забезпечує координацію виробничих, фінансових та інвестиційних процесів [1-2].

Стратегічне планування у компанії спрямоване на довгостроковий розвиток, розширення виробничих потужностей, підвищення ефективності технологічних процесів та зміцнення позицій на міжнародних ринках. Основні стратегічні орієнтири відображаються у корпоративній стратегії, річних звітах та інвестиційних програмах підприємства. Стратегічні рішення охоплюють модернізацію виробництва, диверсифікацію продукції, розвиток переробки та нарощування експортного потенціалу [2], [11].

На цьому найвищому рівні керівництво вирішує глобальні питання: чи варто відкривати нові великі птахофабрики, у які країни Європи чи Азії вигідніше продавати курятину та які нові продукти запустити в лінійку через п'ять років. Це фундамент, який визначає, куди взагалі рухається весь холдинг і скільки мільярдів гривень інвестицій для цього знадобиться.

Тактичне планування реалізується через формування річних виробничих і фінансових планів. На цьому рівні визначаються обсяги виробництва м'яса птиці, площі посівів сільськогосподарських культур, потреба у кормах, паливно-енергетичних ресурсах, трудових ресурсах, а також формуються бюджети доходів і витрат. Тактичні плани конкретизують стратегічні цілі та забезпечують їх практичну реалізацію через систему контрольних показників [3-4].

Одним із ключових елементів системи планування є бюджетування. У межах бюджетного процесу підприємство формує бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, інвестиційний бюджет та операційні бюджети структурних

підрозділів. Бюджетування дозволяє здійснювати фінансовий контроль, аналізувати відхилення фактичних показників від планових та своєчасно приймати управлінські рішення щодо коригування діяльності [4], [9].

Важливим елементом бюджетного процесу є постійний контроль відхилень фактичних показників від запланованих значень. Така перевірка допомагає фінансистам «МХП» вчасно помітити, якщо якийсь цех починає витратити забагато грошей на закупівлю палива чи корму, або якщо продажі продукції пішли гірше, ніж очікувалося. Це працює як система раннього попередження: щойно помічено серйозне відхилення від графіка, керівники одразу переглядають бюджети, щоб підприємство не зазнало незапланованих збитків. [35].

Важливим показником ефективності бюджетування є рівень виконання запланованих фінансових показників. Порівняння планових і фактичних результатів дає можливість оцінити якість фінансового планування та своєчасність прийняття управлінських рішень. Для цього проаналізуємо виконання основних бюджетних показників підприємства у 2024 році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виконання бюджетних показників ПАТ «МХП» у 2024 році

Показник	План	Факт	Виконання плану, %
Дохід від реалізації, млн грн	110 000	108 700	98,8
Виробничі витрати, млн грн	96 000	94 850	98,8
Валовий прибуток, млн грн	14 000	13 850	98,9
Капітальні інвестиції, млн грн	4 500	4 280	95,1
Експортна виручка, млн грн	42 000	41 300	98,3

Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці 2.2, підприємство демонструє високий рівень виконання бюджетних показників. Відхилення між плановими та фактичними значеннями є незначними, що свідчить про ефективність бюджетного планування та фінансового контролю. Найбільше відхилення спостерігається за капітальними інвестиціями,

що може бути пов'язано зі зміною строків реалізації окремих інвестиційних проєктів.

Оперативне планування забезпечує ритмічність виробничого процесу та безперервність функціонування підприємства. У птахівництві воно охоплює планування циклів вирощування птиці, графіків забою, переробки та реалізації продукції. У рослинництві оперативні плани включають строки посіву, обробітку ґрунту, збирання врожаю та формування запасів сировини. Оперативне планування має короткостроковий характер і регулярно переглядається залежно від зміни внутрішніх і зовнішніх умов [1].

Система планування підприємства тісно пов'язана з його організаційною структурою. Організація процесу виробничого планування потребує чіткої координації між структурними підрозділами підприємства [36]. Вертикально інтегрована модель дозволяє здійснювати комплексне планування всіх етапів виробничого циклу - від вирощування сировини до реалізації готової продукції. Такий підхід забезпечує узгодженість між структурними підрозділами та мінімізує ризики виникнення дисбалансу між виробництвом і збутом [2-3].

У процесі аналізу системи планування важливо оцінити методи, які застосовуються на підприємстві. У практичній діяльності використовуються [3], [5]: балансовий метод, для узгодження потреб у ресурсах і джерел їх забезпечення; нормативний метод, для планування витрат матеріалів, кормів та енергоресурсів; розрахунково-аналітичний метод, при формуванні фінансових показників; елементи програмно-цільового та сценарного планування, при реалізації інвестиційних проєктів і стратегічних програм розвитку.

Поєднання цих чотирьох підходів дозволяє підприємству ПАТ «МХП» закривати абсолютно всі потреби в розрахунках. Наприклад, за допомогою норм фахівці чітко знають, скільки грамів корму з'їдає одне курча за день, а через баланси прораховують, скільки всього тисяч тонн зерна треба завезти на комбикормовий завод, щоб цього корму вистачило всім фабрикам холдингу

Значну роль у підвищенні ефективності планування відіграє цифровізація управлінських процесів. Підприємство активно використовує сучасні комп'ютерні програми, оскільки вручну обробляти плани такого гіганта просто неможливо. Сучасні ERP-системи об'єднують інформацію про виробництво, фінанси та логістику в одну велику базу даних [31]. Завдяки цифровізації керівництво підприємства ПАТ «МХП» може прямо на екрані ноутбука бачити реальний стан справ у кожному цеху, миттєво контролювати виконання бюджетів та робити планові розрахунки дуже точними і швидкими [2], [12].

Ефективність системи планування оцінюється через аналіз таких показників, як рівень виконання виробничих планів, відповідність фактичних витрат бюджетним показникам, рівень прибутковості, оборотність активів та рентабельність діяльності. Оцінювання результативності планування дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності та визначати напрями підвищення ефективності управління [29]. Контроль виконання планів здійснюється через внутрішній управлінський аудит і систему фінансової звітності підприємства [4], [13].

Для оцінки результативності системи планування доцільно проаналізувати динаміку основних виробничо-економічних показників діяльності підприємства. Аналіз таких показників дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, оцінити ефективність використання ресурсів та виявити тенденції розвитку підприємства. Основні результати діяльності підприємства ПАТ «МХП» за 2022–2024 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників діяльності ПАТ «МХП» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Виробництво м'яса птиці, тис. т	690	720	755
Реалізація продукції, тис. т	675	705	742

Дохід від реалізації, млн грн	84 500	96 300	108 700
Чистий прибуток, млн грн	5 420	6 150	7 080
Рентабельність діяльності, %	6,4	6,8	7,3

Джерело: складено автором на основі річної звітності підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про позитивну динаміку основних виробничо-економічних показників діяльності підприємства. Протягом досліджуваного періоду обсяги виробництва м'яса птиці зросли з 690 до 755 тис. т., що свідчить про ефективність виробничого планування та належне використання виробничих потужностей. Зростання доходу від реалізації та чистого прибутку підтверджує результативність системи планування, яка забезпечує узгодження виробничих і фінансових процесів.

Водночас на систему планування впливають зовнішні фактори: коливання цін на зернові та енергоресурси, валютні ризики при експорті, зміни податкового законодавства та нестабільність міжнародних ринків. У зв'язку з цим підприємство застосовує механізми гнучкого планування та сценарного прогнозування, що дозволяє оперативно адаптувати виробничі та фінансові показники до змін середовища [3].

Одним із важливих елементів аналізу системи планування є оцінка узгодженості планових показників із фактичними результатами діяльності підприємства. У практиці підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт» здійснюється регулярний моніторинг виконання виробничих і фінансових планів, що дозволяє виявляти відхилення та оперативно коригувати управлінські рішення [1-2].

Аналіз показує, що ефективність планування значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення. Підприємство використовує автоматизовані системи управлінського обліку, які забезпечують інтеграцію даних щодо виробництва, витрат, реалізації та інвестиційної діяльності. Це дозволяє формувати

достовірну базу для прогнозування показників та підвищує точність планових розрахунків [12].

Важливим напрямом є планування виробничих потужностей. Раціональне управління виробничими потужностями дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та знизити собівартість продукції [39].

З огляду на масштаб діяльності компанії, планування завантаження переробних підприємств, птахофабрик та сільськогосподарських площ здійснюється з урахуванням попиту на продукцію та експортних контрактів. Недостатнє або надмірне завантаження потужностей може призводити до зростання собівартості або втрати потенційного прибутку, тому балансування виробничих ресурсів є ключовим завданням планової системи [3].

Одним із ключових завдань системи планування є забезпечення оптимального рівня завантаження виробничих потужностей. Від ефективності використання виробничих ресурсів залежить рівень собівартості продукції, продуктивність праці та фінансові результати підприємства. Для оцінки ефективності планування виробничих потужностей розглянемо відповідні показники, наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка використання виробничих потужностей ПАТ «МХП» у 2024 році

Показник	План, %	Факт, %	Відхилення, %
Завантаження птахофабрик	95	92	-3
Завантаження переробних потужностей	90	88	-2
Використання кормових потужностей	93	91	-2
Виконання виробничого плану	100	98	-2
Виконання експортних контрактів	100	99	-1

Джерело: складено автором.

Дані таблиці 2.4 свідчать про високий рівень використання виробничих потужностей підприємства. Фактичні показники максимально наближені до

запланованих значень, що підтверджує ефективність оперативного планування та координації виробничих процесів. Незначні відхилення пояснюються впливом зовнішніх факторів, зокрема змінами ринкової кон'юнктури та логістичними обмеженням. Простіше кажучи, якщо заводи та птахофабрики підприємства ПАТ «МХП» будуть стояти напівпорожніми, компанія зазнає величезних збитків на їх утримання. Якщо ж навпаки - перевантажити лінії, обладнання почне ламатися, а люди не встигатимуть. Тому плановий відділ має ювелірно прораховувати все так, щоб кожна птахофабрика холдингу працювала стабільно, а готова курятина одразу розвозилася по магазинах чи на експорт, не завалюючи склади.

Окрему увагу у системі планування займає управління витратами. Рациональне управління витратами сприяє підвищенню фінансової результативності та конкурентоспроможності підприємства [30]. Компанія застосовує нормативний підхід до формування виробничих витрат, зокрема при розрахунку потреби у кормах, енергоресурсах, ветеринарних препаратах та матеріально-технічних ресурсах. Це дозволяє встановлювати контрольні нормативи та оцінювати ефективність використання ресурсів у розрізі структурних підрозділів [4].

Інвестиційне планування також є складовою частиною загальної системи управління. Ефективне інвестиційне планування дозволяє визначити найбільш перспективні напрями розвитку підприємства та підвищити віддачу від капіталовкладень [33]. Підприємство регулярно реалізує проєкти з модернізації виробничих ліній, розширення потужностей та впровадження нових технологій. Формування інвестиційних програм базується на оцінці очікуваної рентабельності вкладень, строків окупності та стратегічного значення проєктів для розвитку компанії [5], [10].

На практиці це означає, що підприємство ПАТ «МХП» не витрачає гроші на вмання. Перш ніж виділити мільйони на купівлю нових європейських станків чи будівництво нового цеху, фінансисти чітко прораховують у планах, коли ці витрати

повернуться назад у вигляді чистого прибутку та наскільки швидше після цього почне працювати все виробництво.

Додатково система планування враховує ризик-орієнтований підхід. Управління ризиками є важливою складовою сучасної системи планування та забезпечує стійкість підприємства до негативного впливу зовнішніх факторів [34]. З огляду на нестабільність аграрного ринку та зовнішньоекономічні фактори, підприємство розробляє альтернативні сценарії розвитку подій, що дозволяє зменшити негативний вплив непередбачуваних змін на фінансові результати. Сценарне планування застосовується при формуванні прогнозів обсягів виробництва, експортної виручки та капітальних інвестицій [3].

Таким чином, аналіз системи планування свідчить про її комплексний характер та інтеграцію з усіма ключовими напрямками діяльності підприємства. Використання багаторівневої структури планування, автоматизованих інформаційних систем, бюджетного контролю та механізмів ризик-менеджменту забезпечує підвищення ефективності управління та стабільність функціонування компанії в умовах конкурентного середовища.

2.3 Оцінка ефективності планування діяльності підприємства

Оцінка ефективності системи планування діяльності є важливим етапом аналізу управлінської діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити рівень досягнення запланованих показників та виявити проблемні аспекти у процесі реалізації планів. Для підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт» система оцінювання ефективності планування базується на порівнянні фактичних результатів із плановими показниками та аналізі відхилень за основними напрямками діяльності [1-2].

Ефективність планування передусім оцінюється через ступінь виконання виробничих планів. На підприємстві здійснюється контроль за обсягами

виробництва м'яса птиці, продуктивністю поголів'я, урожайністю сільськогосподарських культур та рівнем завантаження виробничих потужностей. Високий рівень виконання планових показників свідчить про якісну підготовку планів і належну організацію управлінських процесів [3].

З практичної точки зору, досягнення запланованих обсягів виробництва свідчить про ефективність процесу планування на підприємстві. Якщо фактичний випуск продукції відповідає встановленим плановим показникам або перевищує їх, це означає, що при складанні планів було правильно враховано виробничі потужності, забезпеченість ресурсами та можливості персоналу. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу, уникнути нераціонального використання ресурсів і своєчасно задовольняти потреби споживачів. Фінансова складова оцінки ефективності планування передбачає аналіз виконання бюджетів підприємства. Зокрема, порівнюються заплановані та фактичні показники доходів, витрат і прибутку. Відхилення аналізуються з метою виявлення причин їх виникнення - зміни ринкових цін, коливання собівартості продукції, зміни обсягів реалізації або впливу зовнішніх факторів [4]. Такий підхід дозволяє оцінити якість фінансового планування та його адаптивність до умов господарювання.

На практиці фінансові відхилення бувають майже завжди, адже неможливо на сто відсотків передбачити, як зміняться ціни на бензин чи електроенергію для птахофабрик. Головне завдання оцінки - зрозуміти, чому виникла різниця між планом і фактом. Якщо витрати зросли через раптове подорожчання сировини на ринку, то провини фінансистів у цьому немає, але якщо цифри розійшлися через неуважність при розрахунках, систему планування потрібно терміново виправляти.

Важливим показником ефективності планування є рівень рентабельності діяльності підприємства. Рентабельність характеризує здатність підприємства забезпечувати прибутковість при раціональному використанні ресурсів. Якщо

фактичні показники рентабельності відповідають або перевищують заплановані значення, це свідчить про ефективну систему планування та контролю [2].

Оцінка ефективності планування також здійснюється через аналіз використання виробничих ресурсів. До основних показників належать продуктивність праці, фондівіддача, матеріаломісткість та оборотність оборотних активів. Відповідність цих показників плановим параметрам демонструє рівень обґрунтованості планових нормативів та їх практичну реалізацію у виробничому процесі [3].

Усі ці індикатори не можна розглядати окремо один від одного. Тільки коли ми зведемо до купи дані з цехів, бухгалтерії та відділу капітальних інвестицій, керівництво холдингу зможе побачити повну картину управлінської ефективності. Основні групи показників, які допомагають це зробити, детально описані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінки ефективності планування діяльності підприємства

Група показників	Основні індикатори	Характеристика оцінювання
Виробничі	Обсяг виробництва, завантаження потужностей	Порівняння план/факт
Фінансові	Дохід, прибуток, рентабельність	Аналіз відхилень бюджету
Ресурсні	Продуктивність праці, матеріаломісткість	Ефективність використання ресурсів
Інвестиційні	Строк окупності, рівень виконання інвестпроектів	Реалізація стратегічних планів

Джерело: сформовано автором на основі [2], [4].

Дані таблиці 2.5 показують, що ефективність планування діяльності підприємства оцінюється за виробничими, фінансовими, ресурсними та інвестиційними показниками. Їх аналіз дає змогу визначити рівень виконання

планів, ефективність використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливу роль у підвищенні ефективності планування відіграє внутрішній контроль та управлінський аудит. На підприємстві функціонує система регулярного моніторингу виконання планових показників, що передбачає підготовку звітів для керівництва та аналіз причин можливих відхилень. Це дозволяє своєчасно коригувати виробничі програми та фінансові бюджети [1].

Суттєвим аспектом оцінки є також аналіз точності прогнозування. Якщо фактичні результати суттєво відрізняються від запланованих, це може свідчити про недосконалість методів прогнозування або недостатнє врахування ризиків. У сучасних умовах підприємство використовує сценарні підходи та економіко-математичні моделі для підвищення точності планових розрахунків [5]. Використання сучасних методів прогнозування сприяє підвищенню достовірності планових показників та якості управлінських рішень [37]. Загалом ефективність планування діяльності підприємства залежить від узгодженості стратегічних цілей із оперативними завданнями, якості інформаційного забезпечення, рівня автоматизації управлінських процесів та здатності системи планування адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для «МХП» характерним є поєднання фінансового контролю, виробничого моніторингу та інвестиційного аналізу, що забезпечує комплексну оцінку результатів планової діяльності [3-4].

Додатковим напрямом оцінки ефективності планування є аналіз рівня виконання інвестиційних програм підприємства. Для підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт» інвестиційна діяльність має стратегічне значення, оскільки спрямована на модернізацію виробничих потужностей, розширення переробних підприємств та підвищення технологічного рівня виробництва [1-2]. Порівняння запланованих обсягів капітальних вкладень із фактичним їх освоєнням дозволяє визначити рівень реалізації інвестиційних рішень та ефективність управління капіталом.

Важливим показником є також стабільність виконання виробничих графіків. У процесі планування підприємство встановлює нормативні строки виробничих циклів, обсяги забою птиці, переробки продукції та реалізації. Відхилення від запланованих строків можуть виникати через логістичні затримки, нестачу сировини або зміни ринкового попиту. Аналіз таких відхилень дозволяє оцінити якість оперативного планування та рівень координації між структурними підрозділами [3].

У практичному аспекті це означає, що затримка навіть одного вантажного автомобіля з кормом або збій у графіку роботи цеху забою автоматично руйнує плани логістики та збуту. Саме тому стабільність виконання погодинних та щоденних графіків на «МХП» є головним індикатором того, чи здатні менеджери нижчої ланки оперативно реагувати на форс-мажори та координувати дії між птахофабриками і торговельними мережами.

Окрему увагу слід приділити оцінці фінансової стійкості підприємства як результату ефективного планування. Раціонально сформовані фінансові плани забезпечують оптимальну структуру капіталу, достатній рівень ліквідності та здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання. Контроль фінансових коефіцієнтів у динаміці дає можливість визначити, наскільки планові орієнтири відповідають фактичному фінансовому стану компанії [4]. Суттєвим елементом аналізу є також оцінка системи ризик-менеджменту в процесі планування. Оскільки діяльність підприємства залежить від коливань цін на сировину, енергоресурси та валютного курсу, у планових розрахунках повинні враховуватися ризикові фактори та можливі сценарії розвитку подій. Використання сценарного підходу дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх змін на фінансові результати та забезпечити гнучкість управлінських рішень [3], [5].

Позитивним аспектом системи планування є її цифровізація та інтеграція в єдину інформаційну систему управління. Автоматизований збір і обробка даних сприяють підвищенню прозорості планових показників, скороченню часу на

підготовку звітності та оперативному контролю виконання бюджетів. Це підвищує точність прогнозування та покращує якість управлінських рішень [2]. Іншими словами, завдяки єдиній цифровій платформі ERP керівництво компанії бачить відхилення від плану не наприкінці місяця з паперових звітів, а в режимі реального часу. Це дає змогу миттєво перебудовувати закупівлі або змінювати напрямки відвантаження продукції на експорт, мінімізуючи людський фактор і помилки в розрахунках. Крім того, ефективність планування можна оцінювати через рівень узгодженості між підрозділами підприємства. У вертикально інтегрованій структурі важливо забезпечити баланс між виробництвом сировини, переробкою та збутом готової продукції. Недостатня координація може призвести до накопичення надлишкових запасів або дефіциту продукції, що негативно впливає на фінансові результати діяльності [1].

Таким чином, комплексна оцінка ефективності планування охоплює виробничі, фінансові, інвестиційні та організаційні аспекти діяльності підприємства. Для підприємства ПАТ «Миронівський хлібопродукт» характерним є системний підхід до контролю виконання планів, застосування бюджетного аналізу, моніторингу ключових показників та впровадження цифрових інструментів управління, що забезпечує підвищення результативності планової діяльності.

Узагальнюючи вищесказане, проведений аналіз підтверджує, що підприємство ПАТ «МХП» має потужну та гнучку систему планування. Проте, навіть така масштабна автоматизована модель в умовах сучасної економічної нестабільності, воєнних ризиків та коливань світових цін стикається з серйозними викликами, які заважають досягати стовідсоткової точності показників. Відтак, виявлені слабкі місця в координації та прогнозуванні формують об'єктивну потребу в розробці конкретних рекомендацій та практичних шляхів для подальшого удосконалення системи планування операційної діяльності холдингу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ «МХП»

3.1 Проблеми та недоліки системи планування діяльності підприємства

Незважаючи на високий рівень організації управління та застосування сучасних підходів до планування, система планування діяльності підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт» має певні проблеми та недоліки, які впливають на ефективність функціонування підприємства. Їх виявлення є необхідною умовою для подальшого вдосконалення планової діяльності та підвищення результативності управління [1], [3].

В умовах нестабільного економічного середовища важливого значення набувають заходи антикризового планування, спрямовані на підтримання стабільності діяльності підприємства [40].

У практичному аспекті це означає, що традиційні підходи до планування, які працювали у мирний та стабільний час, сьогодні втрачають свою ефективність. Сучасні кризові явища, воєнні ризики, руйнування звичних логістичних маршрутів та блокування портів вимагають від планового відділу підприємства ПАТ «МХП» постійної готовності до екстреного перегляду бюджетів. Проте, на практиці антикризові заходи часто впроваджуються із запізненням, вже як реакція на проблему, що виникла, а не як завчасне стратегічне попередження ризиків.

Однією з ключових проблем є висока залежність підприємства від зовнішніх факторів. Діяльність підприємства ПАТ «МХП» значною мірою залежить від коливань цін на зернові культури, енергоресурси, а також валютних курсів, оскільки значна частина продукції експортується на зовнішні ринки [2], [11]. У результаті виникають труднощі з точністю прогнозування, що може призводити до відхилень фактичних показників від планових.

Іншими словами, коли компанія закладає в річний план одну вартість палива для тракторів чи певну ціну за тону кукурудзи, а через місяць ринок різко змінюється, весь фінансовий план холдингу починає "пливти". Через такі стрибки

цін виникає суттєва похибка у розрахунках собівартості готової курятини, що зрештою заважає вищому керівництву точно прогнозувати чистий прибуток компанії та планувати майбутні великі інвестиційні проєкти.

Суттєвим недоліком є складність координації планів у межах вертикально інтегрованої структури підприємства. Поєднання рослинництва, птахівництва, переробки та логістики потребує високого рівня узгодженості планових показників. Недостатня синхронізація між підрозділами може призводити до порушення виробничих графіків, накопичення надлишкових запасів або дефіциту ресурсів [1], [3].

З практичної точки зору, управління такою гігантською структурою наражається на проблему внутрішніх комунікаційних бар'єрів між різними департаментами. Наприклад, якщо відділ продажів укладає великий експортний контракт, але вчасно не узгоджує графіки відвантаження з логістичною службою та птахофабриками, підприємство стикається з кризовою ситуацією. Продукція починає накопичуватися на складах, терміни придатності охолодженого м'яса обмежують час на маневри, а компанія зазнає додаткових збитків через термінову оренду сторонніх рефрижераторів.

Ще однією проблемою є вплив сезонності на планування діяльності. У рослинництві виробничі процеси залежать від природно-кліматичних умов, що ускладнює формування точних планів та підвищує рівень невизначеності. Негативні погодні умови можуть суттєво вплинути на врожайність, що, у свою чергу, позначається на забезпеченні кормової бази для птахівництва [1].

Аналіз цього положення дозволяє зробити висновок, що погодні аномалії (такі як тривалі посухи або надмірні дощі під час жнив) змушують компанію терміново докуповувати відсутні компоненти кормів у сторонніх постачальників за завищеними ринковими цінами. Це автоматично руйнує закладений раніше бюджет витрат. Крім того, сезонність створює нерівномірне навантаження на автопарк та переробні заводи холдингу: під час збирання врожаю техніки критично не вистачає,

тоді як взимку частина логістичних потужностей може простоювати, що знижує загальну ефективність використання ресурсів підприємства.

Недоліком системи планування є також висока капіталомісткість виробництва. Реалізація інвестиційних проєктів потребує значних фінансових ресурсів і тривалого періоду окупності. У разі помилок у плануванні інвестицій або зміни ринкової кон'юнктури це може призвести до зниження ефективності використання капіталу [5], [10].

Це свідчить про те, що капіталомісткість птахівництва та переробки м'яса означає, що будь-яка затримка у введенні в експлуатацію нових цехів чи ліній автоматично заморожує величезні обсяги фінансових ресурсів холдингу. Замість того, щоб приносити прибуток, кошти залишаються іммобілізованими у незавершеному будівництві, що погіршує показники ліквідності компанії та змушує планово-економічний відділ терміново переглядати поточні бюджети і шукати додаткові джерела залучення оборотного капіталу.

Окремо слід відзначити проблему недостатньої гнучкості планування в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Традиційні підходи до планування не завжди дозволяють оперативно реагувати на зміни попиту, цін чи умов зовнішньоекономічної діяльності. Це вимагає впровадження більш адаптивних інструментів, таких як сценарне та ситуаційне планування [3]. Інноваційні підходи до планування забезпечують більш гнучке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища [38].

Важливим аспектом є також ризики, пов'язані з точністю інформаційного забезпечення. Незважаючи на використання сучасних інформаційних систем, можливі затримки або неточності у зборі даних можуть впливати на якість планових розрахунків. Неповна або несвоєчасна інформація призводить до прийняття неефективних управлінських рішень [12].

У практичному аспекті це означає, що навіть найсучасніші ERP-системи є ефективними лише за умови вчасного та безпомилкового внесення первинних

даних працівниками на місцях. Якщо інформація про реальні залишки готової продукції на регіональних складах або про обсяги витрат комбікорму надходить із запізненням, центральний офіс розраховує плани та бюджети на основі застарілих відомостей. Як наслідок, виникає часовий лаг між появою проблеми та управлінською реакцією на неї.

Крім того, існує проблема людського фактора в процесі планування. Недостатній рівень кваліфікації персоналу, помилки при розрахунках або суб'єктивність управлінських рішень можуть негативно впливати на якість планів. Це особливо актуально для складних виробничих систем, де необхідна висока точність планових показників [7].

Ще одним недоліком є складність прогнозування попиту на продукцію. Зміни у споживчих вподобаннях, рівні доходів населення та конкуренції на ринку можуть призводити до невідповідності між запланованими обсягами виробництва та фактичним попитом. Це, у свою чергу, може викликати перевиробництво або недоотримання доходів [2].

Систематизація виявлених деструктивних чинників дозволяє згрупувати їх за джерелами походження та характером впливу на загальну результативність менеджменту компанії. Узагальнене відображення ключових дефектів та обмежень існуючої системи планування операційної діяльності підприємство ПАТ «МХП» наведено в таблиці нижче.

Аналіз структури та змісту таблиці 3.1 дозволяє зробити висновок, що виявлені проблеми мають комплексний характер і охоплюють як внутрішнє управлінське середовище агрохолдингу, так і його взаємодію із зовнішнім ринком. Більшість зазначених недоліків тісно пов'язані між собою: наприклад, інформаційні ризики та людський фактор безпосередньо знижують точність прогнозування попиту та поглиблюють проблему недостатньої гнучкості планування. Відтак, наявність такого широкого спектра взаємопов'язаних слабких місць зумовлює об'єктивну необхідність розробки комплексного інструментарію та конкретних

рекомендацій, спрямованих на нейтралізацію цих деструктивних чинників у межах операційної діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Основні проблеми системи планування діяльності підприємства

Проблема	Характеристика впливу
Залежність від зовнішніх факторів	Зниження точності прогнозування
Складність координації	Порушення узгодженості планів
Сезонність виробництва	Невизначеність у рослинництві
Висока капіталомісткість	Ризики інвестиційних рішень
Недостатня гнучкість	Повільна адаптація до змін
Інформаційні ризики	Неточність планових даних
Людський фактор	Помилки у плануванні
Невизначеність попиту	Відхилення виробництва від потреб ринку

Джерело: сформовано на основі [1-3] та [5].

Важливим недоліком системи планування є також недостатній рівень інтеграції між стратегічними цілями та оперативною діяльністю підприємства. У великих вертикально інтегрованих структурах, таких як підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт», існує ризик того, що стратегічні орієнтири не завжди повною мірою трансформуються у конкретні операційні завдання для окремих підрозділів. Це може призводити до розбіжностей між довгостроковими цілями підприємства та фактичними результатами діяльності [3], [10].

Цей розрив між рівнями планування часто виявляється у тому, що топменеджмент орієнтується на глобальні показники ринкової капіталізації та капітальних інвестицій, тоді як лінійні керівники на птахофабриках чи комбікормових заводах зосереджені виключно на виконанні щоденних натуральних

норм виробітку. Відсутність чітко розробленого внутрішнього інструментарію трансляції стратегії у тактичні бюджети підрозділів послаблює контроль за виконанням довгострокових програм холдингу на низових рівнях управління.

Для узагальнення та систематизації основних проблем і недоліків системи планування діяльності підприємства ПАТ «Миронівський хлібопродукт» доцільно представити їх у вигляді узагальненої структурної схеми. Це дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між ключовими факторами впливу та наслідками їх дії на ефективність планової діяльності підприємства. Графічне відображення основних проблем системи планування наведено на рисунку 3.1.

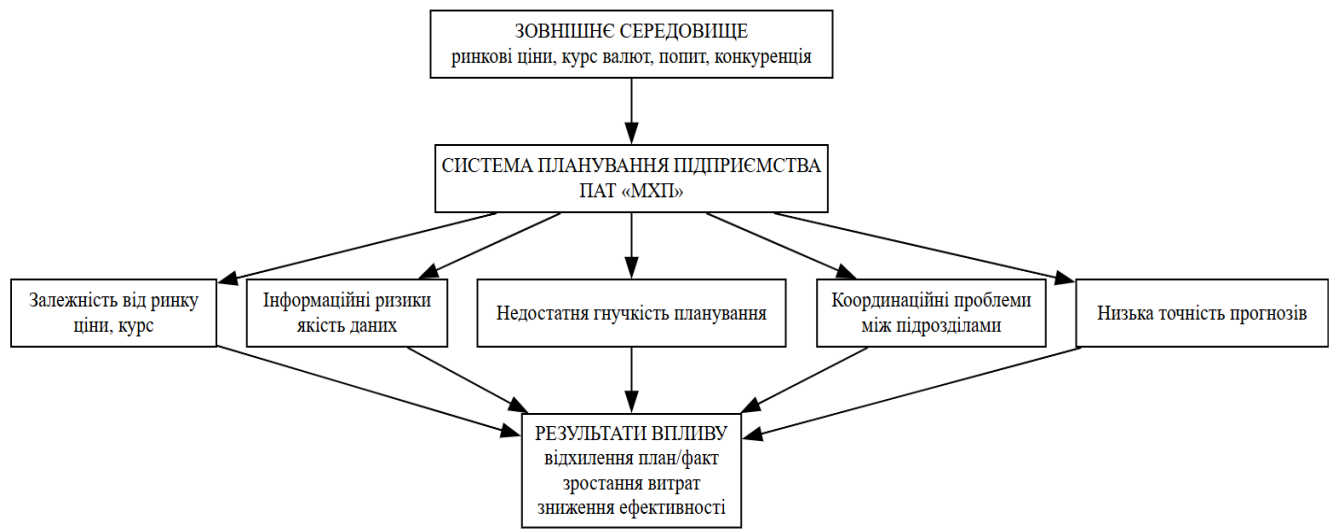


Рис.3.1 Схема основних проблем системи планування діяльності підприємства ПАТ «МХП»

Як видно з рисунка 3.1, система планування підприємства ПАТ «МХП» функціонує в умовах постійного впливу зовнішніх факторів, які формують високий рівень невизначеності. Основні проблеми концентруються як у зовнішньому контурі (ринкові коливання, валютні ризики, зміна попиту), так і у внутрішньому середовищі підприємства (координація підрозділів, якість інформаційного забезпечення, рівень гнучкості планування).

Взаємодія цих факторів призводить до системних відхилень між плановими та фактичними показниками, ускладнює управління ресурсами та знижує точність стратегічних і оперативних рішень. Таким чином, наведена схема підтверджує комплексний характер проблем планування та необхідність їх вирішення на рівні інтегрованої управлінської системи. Окремою проблемою є складність довгострокового прогнозування в умовах нестабільного економічного середовища. В умовах змінної макроекономічної ситуації, інфляційних процесів та нестабільності валютного ринку підприємство змушене постійно переглядати свої планові показники. Це ускладнює формування реалістичних стратегічних планів та знижує їх надійність [2], [11].

Недоліком можна вважати також обмеженість використання сучасних аналітичних інструментів. Хоча підприємство застосовує інформаційні системи, потенціал використання економіко-математичного моделювання, прогновної аналітики та систем підтримки прийняття рішень може бути реалізований не повною мірою. Це знижує можливості глибокого аналізу альтернативних варіантів розвитку та вибору оптимальних управлінських рішень [5], [14].

Аналіз цього положення дозволяє зробити висновок, що за умов використання інформаційних систем переважно для облікових і реєстраційних функцій, аналітичний потенціал накопичених масивів даних (Big Data) залишається незадіяним. Без інтеграції модулів предиктивної аналітики та автоматизованого моделювання сценаріїв "що якщо", планово-економічний відділ витрачає значний час на рутинну обробку звітів замість багатоваріантного прогнозування ринкових ризиків. Ще одним аспектом є проблема адаптації планування до змін у зовнішньому середовищі. У сучасних умовах господарювання підприємства повинні швидко реагувати на зміну попиту, появу нових конкурентів, зміну цінової політики та інші фактори. Проте надмірна формалізованість планових процедур може уповільнювати процес прийняття рішень і знижувати гнучкість управління [3].

Також слід відзначити недостатню увагу до ризик-орієнтованого планування. Хоча підприємство враховує основні ризики, не завжди здійснюється їх кількісна оцінка та системний аналіз. Відсутність повноцінної системи управління ризиками може призводити до недооцінки потенційних загроз та втрат [5]. Додатково варто звернути увагу на проблему комунікації в процесі планування. У великих підприємствах передача інформації між підрозділами може супроводжуватися затримками або спотворенням даних, що негативно впливає на якість планових рішень. Ефективна комунікація є важливою умовою узгодженості планів та їх своєчасного виконання [7].

Крім того, існує проблема недостатньої мотивації персоналу до виконання планових показників. Якщо система стимулювання не пов'язана безпосередньо з досягненням планових результатів, це може знижувати зацікавленість працівників у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Відсутність чіткої системи мотивації негативно впливає на реалізацію планів та досягнення поставлених цілей [6].

З практичної точки зору, дефекти в системі стимулювання праці призводять до виникнення внутрішніх протиріч в управлінні холдингом. Коли преміювання персоналу виробничих цехів прив'язане лише до валових обсягів випуску м'яса птиці без урахування планових показників витрат сировини чи енергоресурсів, працівники втрачають мотивацію до економії. Це ускладнює дотримання бюджетів собівартості та мінімізації втрат, що є критично важливим для капіталомісткого виробництва «МХП».

Таким чином, виявлені проблеми та недоліки системи планування діяльності підприємства мають комплексний характер і охоплюють організаційні, економічні та управлінські аспекти. Їх врахування є необхідною умовою для формування ефективної системи планування, здатної забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

3.2 Шляхи вдосконалення планування діяльності підприємство ПАТ «МХП»

Виявлені у попередньому підрозділі проблеми та недоліки системи планування діяльності підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт» зумовлюють необхідність розробки ефективних заходів щодо її вдосконалення. У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності планування є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стабільності його функціонування та довгострокового розвитку [1], [3].

Удосконалення фінансового планування сприятиме підвищенню фінансової стійкості та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства [41].

Модернізація фінансових планів має базуватися на відмові від жорсткого річного бюджетування на користь технології ковзного прогнозування (Rolling Forecasting). Це означає, що при завершенні кожного поточного кварталу плановий обрій холдингу автоматично продовжується ще на три місяці вперед. Такий підхід забезпечить безперервність фінансового моніторингу та дозволить фінансово-економічному департаменту «МХП» оперативно перерозподіляти грошові потоки, уникаючи касових розривів та дефіциту оборотного капіталу в умовах макроекономічної нестабільності.

Одним із основних напрямів вдосконалення є впровадження гнучкого планування. У зв'язку з нестабільністю зовнішнього середовища підприємству доцільно застосовувати адаптивні підходи, що передбачають регулярний перегляд планових показників з урахуванням змін ринкової кон'юнктури. Це дозволить підвищити точність планування та зменшити негативний вплив зовнішніх факторів [2-3]. Аналіз цього положення дозволяє зробити висновок, що гнучкість планової системи агрохолдингу безпосередньо пов'язана з рівнем децентралізації прийняття рішень. Для підвищення адаптивності доцільно надати керівникам регіональних виробничих підрозділів (птахофабрик, комбікормових заводів) ширші повноваження щодо оперативного коригування локальних бюджетів витрат у

межах встановлених лімітів. Це дозволить суттєво скоротити часовий лаг між виникненням відхилень на місцях та впровадженням коригувальних дій, звільняючи центральний апарат управління від рутинного мікроменеджменту.

Якість управлінських рішень значною мірою залежить від повноти, достовірності та своєчасності інформації, яка використовується під час розробки планових показників і прогнозів розвитку підприємства [44].

З практичної точки зору, оптимізація інформаційних потоків вимагає глибшої інтеграції існуючих на підприємстві ERP-систем із зовнішніми аналітичними платформами. Зокрема, автоматизація збору даних про світові цінові тренди на зерновому ринку, індекси логістичних витрат та прогнозні зміни валютних курсів дозволить мінімізувати суб'єктивні помилки аналітиків. Створення єдиного цифрового інформаційного контуру забезпечить високу швидкість агрегації первинних даних, що є критично важливим для формування релевантної бази прогнозування.

Важливим заходом є розвиток системи сценарного планування. Формування декількох альтернативних сценаріїв (оптимістичного, песимістичного та базового) дає можливість оцінити можливі варіанти розвитку подій та підготувати відповідні управлінські рішення. Це особливо актуально для підприємств аграрного сектору, діяльність яких залежить від природно-кліматичних умов та коливань цін на сировину [5].

Конкретизуючи цей інструментарій для підприємство ПАТ «МХП», розробка альтернативних сценаріїв має містити чіткі математичні критерії для кожного з варіантів розвитку подій. Наприклад, песимістичний сценарій повинен заздалегідь враховувати зниження врожайності зернових на певну кількість відсотків через посуху або блокування окремих експортних напрямків. Відповідно, для кожного сценарію плановий відділ має сформувати готовий, затверджений наперед пакет антикризових рішень (щодо консервації окремих витрат, залучення резервних логістичних маршрутів або диверсифікації ринків збуту). Це дозволить

компанії діяти миттєво та за чітким алгоритмом у разі настання будь-яких кризових обставин.

Необхідним напрямом вдосконалення є підвищення рівня інтеграції планування між структурними підрозділами. Для цього доцільно впроваджувати єдину систему координації планових показників, що забезпечить узгодженість виробничих, фінансових та інвестиційних планів. Посилення взаємодії між підрозділами дозволить уникнути дисбалансу ресурсів та підвищити ефективність використання виробничих потужностей [1], [3].

Важливу роль відіграє вдосконалення інформаційного забезпечення процесу планування. Використання сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем управління ресурсами (ERP-систем), аналітичних платформ та систем підтримки прийняття рішень дозволяє підвищити точність планових розрахунків і забезпечити оперативний контроль за виконанням планів [12], [14].

Перспективним напрямом удосконалення планової діяльності є впровадження сучасних цифрових технологій, що забезпечують оперативність обробки інформації та підвищують якість управлінських рішень [45].

Одним із перспективних напрямів є застосування економіко-математичних методів та прогнозової аналітики. Використання моделей прогнозування попиту, оптимізації витрат та управління запасами дозволить підвищити обґрунтованість планових рішень і зменшити рівень невизначеності [5]. Зокрема, доцільно застосовувати методи регресійного аналізу, імітаційного моделювання та оптимізаційні моделі.

Важливим напрямом є вдосконалення системи бюджетування. Доцільно запровадити більш детальний контроль витрат, а також використовувати підхід бюджетування на основі діяльності (Activity-Based Budgeting), який дозволяє більш точно визначати потреби у ресурсах та оцінювати ефективність окремих бізнес-процесів [4], [9].

Необхідно також удосконалити систему управління ризиками. Впровадження комплексної системи ризик-менеджменту передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, що впливають на діяльність підприємства. Це дозволить підвищити стійкість підприємства до зовнішніх змін та знизити ймовірність фінансових втрат [3], [5].

Важливим аспектом є підвищення кваліфікації персоналу, який займається плануванням. Проведення навчання, підвищення професійного рівня працівників, впровадження сучасних методів управління та аналітики сприятиме підвищенню якості планових рішень та ефективності їх реалізації [7].

Доцільним є також удосконалення системи мотивації працівників. Необхідно забезпечити тісний зв'язок між досягненням планових показників і матеріальним стимулюванням персоналу. Це підвищить зацікавленість працівників у досягненні поставлених цілей та сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства [6].

У практичному аспекті модернізація системи мотивації має базуватися на диференційованому підході до стимулювання. Зокрема, для фахівців планово-економічного відділу ключовим критерієм преміювання має стати рівень точності прогнозів та мінімізація відхилень факту від плану (у межах допустимих 3-5%). Натомість для керівників виробничих цехів матеріальну винагороду доцільно пов'язати із дотриманням лімітів матеріаломісткості та нормативів витрат комбікормів та енергоресурсів, що безпосередньо стимулюватиме персонал до ресурсозбереження.

З метою систематизації розробленого комплексу рекомендацій та визначення їхнього цільового впливу на менеджмент агрохолдингу, доцільно згрупувати запропоновані заходи за функціональними напрямками. Зведений перелік ключових інструментів модернізації, їхнього змістовного наповнення та очікуваних результатів для підприємство ПАТ «МХП» представлено в таблиці 3.2

Основні напрями вдосконалення планування діяльності підприємства

Напрямок вдосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Гнучке планування	Регулярне коригування планів	Підвищення адаптивності
Сценарне планування	Розробка альтернативних сценаріїв	Зниження ризиків
Інтеграція планування	Узгодження планів підрозділів	Оптимізація ресурсів
Цифровізація	Впровадження ERP та аналітики	Підвищення точності
Економіко-математичні методи	Моделювання та прогнозування	Обґрунтованість рішень
Бюджетування	Вдосконалення контролю витрат	Підвищення ефективності
Управління ризиками	Ідентифікація та оцінка ризиків	Стабільність діяльності
Розвиток персоналу	Навчання та підвищення кваліфікації	Якість планування
Мотивація	Зв'язок результатів і винагороди	Підвищення продуктивності

Джерело: сформовано на основі [1], [3], [5].

Додатковим напрямом вдосконалення системи планування діяльності підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє оцінювати рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Використання KPI дає змогу встановити чіткі орієнтири для структурних підрозділів, підвищити прозорість управління та забезпечити контроль за виконанням планових завдань [4].

Важливим аспектом є вдосконалення процесу прогнозування попиту на продукцію підприємства. Для цього доцільно застосовувати сучасні методи аналізу ринку, зокрема використання статистичних моделей, аналізу часових рядів та маркетингових досліджень. Це дозволить більш точно визначати обсяги виробництва та уникати як перевиробництва, так і дефіциту продукції [5], [14].

Окремої уваги потребує оптимізація логістичного планування. Зважаючи на значні обсяги виробництва та широку географію поставок, ефективна організація транспортування, зберігання та розподілу продукції є важливим чинником

підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Впровадження сучасних логістичних систем та автоматизація процесів дозволить знизити витрати та скоротити час доставки продукції споживачам [3].

Доцільним є також впровадження принципів бережливого виробництва (lean-підходу) у процес планування. Це передбачає мінімізацію втрат, оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Застосування таких підходів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та покращити фінансові результати [14].

Важливим напрямом є підвищення рівня автоматизації процесу планування. Використання сучасних програмних продуктів дозволяє не лише автоматизувати розрахунки, але й інтегрувати різні функціональні області діяльності підприємства в єдину систему управління. Це сприяє скороченню часу на підготовку планів, зменшенню кількості помилок та підвищенню ефективності контролю [12].

Крім того, доцільно впроваджувати систему безперервного планування (rolling planning), яка передбачає регулярне оновлення планових показників у міру отримання нової інформації. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати актуальність планів [3].

Важливим є також удосконалення організаційного забезпечення планування. Зокрема, необхідно чітко визначити відповідальність за формування та виконання планів, забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами та впровадити стандартизацію планових процедур. Це дозволить підвищити дисципліну виконання планів та покращити якість управління [1].

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи планування діяльності підприємства мають комплексний характер і спрямовані на підвищення її гнучкості, точності та ефективності. Їх реалізація дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3 Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів

Реалізація запропонованих напрямів вдосконалення системи планування діяльності підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт» дозволить досягти суттєвого підвищення ефективності управління підприємством, забезпечити стабільність його функціонування та зміцнити конкурентні позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках [1-2].

Одним із ключових очікуваних результатів є підвищення точності планування. Впровадження сучасних методів прогнозування, сценарного підходу та цифрових технологій дозволить більш обґрунтовано визначати планові показники та зменшити відхилення між фактичними і запланованими результатами діяльності [3], [5]. Це сприятиме підвищенню якості управлінських рішень та ефективності використання ресурсів.

У практичному аспекті мінімізація похибок у розрахунках дозволить підприємство ПАТ «МХП» уникнути перевитрат на етапі закупівлі сировини та закладання матеріально-технічних запасів. Завдяки предиктивній аналітиці підприємство зможе чітко балансувати між потребами птахофабрик у комбікормах та реальними обсягами переробки, що зменшить навантаження на складські приміщення та попередить псування готової капіталомісткої продукції.

Важливим результатом є підвищення гнучкості системи планування. Завдяки впровадженню адаптивних механізмів та безперервного планування підприємство зможе оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема коливання цін, зміну попиту та інші фактори. Це дозволить зменшити ризики та підвищити стійкість діяльності підприємства [3].

Аналіз цього положення дозволяє зробити висновок, що перехід від статичного до ковзного планування (технології Rolling Forecasting) трансформуватиме систему управління холдингу з реактивної на проактивну. Замість ліквідації наслідків ринкових криз, фінансово-економічна служба отримає інструмент

завчасного моделювання стрес-сценаріїв, що забезпечить збереження високого рівня ліквідності холдингу навіть у випадку різкого падіння світових цін на агропродукцію або чергових логістичних блокувань.

Очікується також покращення координації між структурними підрозділами підприємства. Узгодження виробничих, фінансових та інвестиційних планів сприятиме оптимізації використання ресурсів, зменшенню втрат та підвищенню ефективності виробничих процесів. Це забезпечить більш злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства [1], [3].

З практичної точки зору, подолання внутрішніх комунікаційних бар'єрів та синхронізація планів рослинницького і птахівничого секторів через інтегровану ERP-систему дасть чіткий синергетичний ефект. Це унеможливить виникнення ситуацій, коли через внутрішні затримки інформації логістичний підрозділ не встигає забезпечити транспорт під критичні обсяги забою птиці або жнив, тим самим ліквідуючи ризики зриву експортних контрактів та нарахування штрафних санкцій від міжнародних контрагентів.

Важливим результатом є підвищення ефективності фінансового планування та бюджетування. Впровадження сучасних підходів до управління витратами дозволить знизити їх рівень, підвищити прибутковість діяльності та забезпечити стабільний фінансовий стан підприємства. Це сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства [4], [9].

Додатковим економічним ефектом від модернізації планової діяльності та впровадження системи КРІ стане суттєве підвищення продуктивності праці персоналу. Оскільки матеріальна винагорода працівників буде безпосередньо корелювати з точністю виконання бюджетних лімітів, це сформує культуру внутрішньої ощадливості на кожному робочому місці. Узагальнюючи вищесказане, реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить сформувати збалансовану, високотехнологічну та стійку до зовнішніх шоків систему операційного менеджменту. Це забезпечить підприємство ПАТ «Миронівський

хлібопродукт» довгострокове лідерство в аграрному секторі України та стабільне нарощування його експортного потенціалу.

Очікується також підвищення ефективності інвестиційної діяльності. Завдяки більш обґрунтованому плануванню інвестиційних проєктів підприємство зможе підвищити рівень окупності капітальних вкладень, скоротити строки реалізації проєктів та зменшити інвестиційні ризики [5], [10].

Впровадження сучасних інформаційних технологій у процес планування сприятиме підвищенню оперативності управління та точності аналізу. Автоматизація процесів дозволить скоротити час на підготовку планів, зменшити кількість помилок та забезпечити більш ефективний контроль за виконанням планових показників [12].

Важливим результатом є також підвищення рівня управління ризиками. Впровадження системи ризик-менеджменту дозволить своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх вплив та розробляти заходи щодо їх мінімізації. Це сприятиме зниженню рівня невизначеності та підвищенню стабільності діяльності підприємства [3], [5].

Крім того, очікується підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів. Завдяки вдосконаленню системи мотивації та підвищенню кваліфікації персоналу працівники будуть більш зацікавлені у досягненні планових показників, що позитивно вплине на результати діяльності підприємства [6], [7].

У практичному аспекті формування професійних компетенцій у поєднанні з матеріальними інструментами стимулювання дозволить мінімізувати деструктивний вплив людського фактора. Спеціалісти планових служб, володіючи інноваційним інструментарієм прогнозування та предиктивної аналітики, зможуть розробляти більш обґрунтовані та реалістичні бюджети, що суттєво знизить ймовірність виникнення внутрішньовиробничих касових розривів та невиправданих витрат.

З метою комплексного відображення синергетичного ефекту від модернізації системи операційного менеджменту компанії, доцільно структурувати потенційні результати за ключовими напрямками змін та характером їхнього впливу. Систематизований огляд прогностичних наслідків реалізації запропонованих проєктних рішень для підприємство ПАТ «МХП» представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати від реалізації заходів вдосконалення планування

Напрямок змін	Очікуваний результат	Вплив на діяльність
Підвищення точності планування	Зменшення відхилень план/факт	Покращення управління
Гнучкість планування	Швидка адаптація до змін	Зниження ризиків
Координація підрозділів	Узгодженість дій	Оптимізація ресурсів
Фінансове планування	Зростання прибутку	Фінансова стабільність
Інвестиційне планування	Підвищення окупності	Ефективність вкладень
Цифровізація	Автоматизація процесів	Підвищення точності
Управління ризиками	Зменшення втрат	Стабільність діяльності
Мотивація персоналу	Зростання продуктивності	Підвищення ефективності

Джерело: сформовано на основі [1], [3], [5].

Систематизовані у таблиці 3.3 дані свідчать про те, що ефект від модернізації системи планування підприємство ПАТ «МХП» має комплексний, синергетичний характер, де покращення одного показника автоматично стимулює зростання інших. Зокрема, у практичному аспекті підвищення точності планування та гнучкості адаптації до змін ринкової кон'юнктури виступає базовим фундаментом для оптимізації фінансових результатів холдингу. Мінімізація відхилень між прогностичними та фактичними параметрами діяльності дозволяє уникнути невинновданого заморожування обігових коштів у надлишкових запасах сировини, що є критично важливим для капіталомісткого птахівничого та рослинницького виробництва.

Додатковим очікуваним результатом реалізації запропонованих заходів є підвищення рівня стратегічного управління на підприємстві. Завдяки більш якісному плануванню та узгодженості між довгостроковими і короткостроковими цілями підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт» зможе більш ефективно реалізовувати свою стратегію розвитку, зокрема у напрямі розширення виробництва, виходу на нові ринки та підвищення конкурентоспроможності продукції [2], [10].

Важливим результатом є підвищення прозорості управлінських процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем та автоматизованого контролю забезпечить доступ до актуальної інформації про виконання планів, фінансові результати та використання ресурсів. Це сприятиме підвищенню якості управлінських рішень та зниженню рівня управлінських помилок [12].

Очікується також покращення логістичної ефективності підприємства. Завдяки вдосконаленню планування постачання, транспортування та зберігання продукції підприємство зможе скоротити витрати на логістику, зменшити втрати продукції та підвищити швидкість її доставки споживачам. Це особливо важливо для підприємств з великими обсягами виробництва та широкою географією збуту [3]. Суттєвим результатом є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Раціональне планування дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та забезпечити стабільність поставок, що є важливими факторами конкурентної боротьби на сучасному ринку. Це сприятиме зміцненню позицій підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [1-2].

Крім того, реалізація заходів сприятиме покращенню управління виробничими процесами. Чітке планування виробничих циклів, оптимізація використання обладнання та ресурсів дозволять підвищити ефективність виробництва, знизити рівень простоїв та втрат, а також забезпечити стабільну якість продукції [3].

Важливим соціально-економічним результатом є підвищення рівня

зайнятості та покращення умов праці персоналу. Впровадження удосконаленої системи планування та ефективних механізмів мотивації сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню залученості працівників до досягнення цілей підприємства, а також зниженню плинності кадрів і зміцненню кадрового потенціалу [6], [7].

Крім того, очікується підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Прозора та адаптивна система планування, стабільні фінансові результати й наявність чіткої стратегії розвитку формують довіру з боку інвесторів і партнерів, що створює додаткові можливості для залучення капіталу та розширення виробничої діяльності [5].

У довгостроковій перспективі реалізація запропонованих заходів сприятиме забезпеченню сталого та збалансованого розвитку підприємства. Рационалізація використання ресурсів, зниження рівня операційних та стратегічних ризиків, а також підвищення ефективності управлінських рішень дозволять підприємству більш гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема коливань ринкової кон'юнктури, макроекономічної нестабільності та посилення конкуренції. У результаті це забезпечить підтримання стабільних темпів зростання, зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі [3], [14].

ВИСНОВКИ

У результаті виконання курсової роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів планування діяльності підприємства на прикладі підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт». У ході роботи розкрито сутність планування як важливої функції управління, проаналізовано види, методи та інструменти планування, а також проведено оцінку ефективності планової діяльності підприємства та визначено напрями її вдосконалення.

У теоретичній частині встановлено, що планування є ключовим елементом системи управління підприємством, який забезпечує визначення цілей діяльності, формування шляхів їх досягнення та раціональний розподіл ресурсів. Планування виконує важливі функції координації, контролю, прогнозування та зниження ризиків. Доведено, що ефективна система планування сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, забезпечує його стабільність і конкурентоспроможність у сучасних умовах господарювання.

Дослідження видів та рівнів планування показало, що на підприємствах застосовується багаторівнева система планування, яка включає стратегічне, тактичне та оперативне планування. Кожен із цих рівнів виконує свою функцію в управлінні підприємством та забезпечує узгодженість довгострокових цілей із поточними завданнями. Встановлено, що ефективність планування значною мірою залежить від правильного поєднання цих рівнів та їх взаємодії.

У роботі також було розглянуто основні методи та інструменти планування, зокрема балансовий, нормативний, розрахунково-аналітичний та програмно-цільовий методи. Визначено, що використання сучасних аналітичних підходів, економіко-математичних моделей та цифрових технологій дозволяє підвищити точність планових розрахунків та обґрунтованість управлінських рішень.

У практичній частині роботи було здійснено аналіз діяльності підприємство ПАТ «Миронівський хлібопродукт» як одного з провідних агропромислових

підприємств України. Встановлено, що підприємство має вертикально інтегровану структуру, яка охоплює всі етапи виробничого циклу — від вирощування сировини до реалізації готової продукції. Така структура створює сприятливі умови для комплексного планування та ефективного управління ресурсами.

Аналіз системи планування діяльності підприємства показав, що вона має багаторівневий характер і включає стратегічне, тактичне та оперативне планування, а також бюджетування як важливий інструмент фінансового управління. Підприємство використовує сучасні методи планування та автоматизовані інформаційні системи, що забезпечує високий рівень організації планових процесів. Водночас виявлено, що система планування потребує подальшого вдосконалення з урахуванням змін зовнішнього середовища.

У процесі оцінки ефективності планування встановлено, що підприємство досягає високого рівня виконання планових показників. Зокрема, завантаження птахофабрик становило 92 % при плановому значенні 95 %, завантаження переробних потужностей – 88 % при плані 90 %, використання кормових потужностей – 91 % при плані 93 %. Виконання виробничого плану досягло 98 %, а виконання експортних контрактів – 99 %. Відхилення фактичних показників від планових не перевищували 1–3 %, що свідчить про достатньо високу точність планування та ефективність управлінських рішень.

У третьому розділі було визначено основні проблеми та недоліки системи планування, серед яких: залежність від зовнішніх факторів, недостатня гнучкість планування, складність інтеграції між підрозділами, ризики інформаційного забезпечення та вплив людського фактора. Виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення системи планування з метою підвищення її ефективності.

На основі проведеного аналізу було запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи планування діяльності підприємства. До основних напрямів належать: впровадження гнучкого та сценарного планування, удосконалення

бюджетування, використання сучасних інформаційних технологій, розвиток системи управління ризиками, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення системи мотивації.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити точність планування, забезпечити більш ефективне використання ресурсів, знизити рівень ризиків та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Крім того, це сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства, підвищенню його інвестиційної привабливості та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Важливим результатом проведеного дослідження є також узагальнення ролі планування як інструменту забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено, що для підприємства ПАТ «Миронівський хлібопродукт» планування виступає не лише як функція управління, але й як стратегічний інструмент формування конкурентних переваг. Саме завдяки ефективному плануванню підприємство має можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільність виробничих процесів.

У ході дослідження доведено, що сучасні умови господарювання вимагають переходу від традиційних підходів до планування до більш гнучких і адаптивних моделей. Це передбачає активне використання цифрових технологій, аналітичних систем та прогностичних моделей, що дозволяють підвищити точність планових розрахунків і забезпечити більш ефективне управління ресурсами підприємства.

Особливу увагу було приділено необхідності інтеграції планування з іншими функціями управління, зокрема організацією, мотивацією та контролем. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень та підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому. Встановлено, що саме комплексність та системність планування є основою його результативності.

Крім того, дослідження показало, що важливим чинником підвищення ефективності планування є розвиток людського капіталу. Кваліфікований персонал, здатний використовувати сучасні методи планування та аналізу, є необхідною умовою для формування якісних планових рішень. Тому інвестування у підвищення кваліфікації працівників є важливим напрямом розвитку підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що вдосконалення системи планування діяльності підприємства повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який передбачає поєднання сучасних методів управління, цифрових технологій та ефективної організації бізнес-процесів. Лише за таких умов підприємство зможе досягти високих результатів діяльності та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, у ході виконання курсової роботи досягнуто поставленої мети та вирішено основні завдання дослідження. Проведений аналіз підтверджує важливість планування як ключового елемента системи управління підприємством та доводить необхідність його постійного вдосконалення в умовах сучасної економіки. Ефективна система планування є запорукою успішного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шубалий О.М., Газуда М.В., Полінкевич О.М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Академія, 2020. 700 с.
2. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.
3. Гриньова В. М., Коюда В. О. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2020. 352 с.
4. Г. В. Козаченко Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Вежа-друк, 2021. 768 с.
5. Федоренко В. Г. Планування та організація діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 480 с.
6. Гребельник О. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Либідь, 2017. 560 с.
7. Кузьмін Н. Є. Менеджмент підприємства : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2019. 424 с.
8. Савицька Г. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 698 с.
9. Білик М. Д. Фінансове планування на підприємстві : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 432 с.
10. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 400 с.
11. «МХП» : веб сайт. URL: <https://mhp.com.ua> (дата звернення: 25.05.2026).
12. Річний звіт «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/investors/reports> (дата звернення: 09.05.2026).
13. Фінансова звітність «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/investors/results-reports> (дата звернення: 05.05.2026).
14. Ілляшенко С. М. Інноваційні підходи до управління підприємством : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2019. 384 с.

15. Гофман М., Пекна Г., Розломий В. Економічна теорія адаптивного бізнес-планування: мікроекономічний аспект. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 2 (78). С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-65-72>.
16. Шморгун О. А. Стратегічне управління персоналом підприємства у цифровому середовищі : дис. ... доктора філософії : спец. 073 «Менеджмент», 07 «Управління та адміністрування» / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2026. 246 с. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/27953> (дата звернення: 01.06.2026).
17. Капінос Г., Ларіонова К. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. 2025. № 1 (338). С. 564–573. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-83>.
18. Боголюбов О. Ю. Підвищення ефективності управління витратами на підприємстві. 2025. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/2339>
19. Шевченко Т. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання : магістерська кваліфікаційна робота. Дніпро, 2025. 75 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/13356>
20. Кравченко Є. В. Удосконалення управління стратегією розвитку аграрного підприємства : кваліфікаційна робота бакалавра. Дніпро, 2024. 75 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10314>
21. Сергієнко С. С. Розвиток інноваційного менеджменту в землекористуванні аграрних підприємств : дис. ... д-ра філософії : спец. 073 «Менеджмент». Полтава, 2024. 289 с. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/17471>
22. Левченко А. М. Аналіз і напрями вирішення економічних проблем розвитку вітчизняного бізнесу в сучасних умовах : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 051 - економіка / наук. кер. О. І. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96630>

23. Августин Р., Демків І. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-32>.
24. Куклинська О. А. Планування в системі управління підприємством : кваліфікаційна робота магістра. Дніпро, 2025. 83 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/handle/123456789/8575> (дата звернення: 01.06.2026).
25. Якименко Є. Ю., Артеменко Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950>.
26. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
27. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3460> (дата звернення: 01.06.2026).
28. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Персонал, 2018. 350 с.
29. Седой П. Б. Оцінка ефективності інформаційно-комунікаційної інфраструктури підприємства при стратегічному плануванні. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. № 47. С. 957–967. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2059> (дата звернення: 01.06.2026).

30. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. Економіка та держава. 2019. № 10. С. 36–45. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.10.36](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.10.36)
31. Мишко В. О. Управління витратами виробництва та збуту продукції на прикладі ТОВ «Агробізнес» : дипломна робота магістра. Хмельницький, 2024. 93 с. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/17985> (дата звернення: 01.06.2026).
32. Дідух С. М., Корікова А. К. Сталий розвиток агропромислових холдингів України: особливості та напрямки вдосконалення. Агросвіт. 2020. № 3. С. 90–99. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.3.90](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.3.90)
33. Галько Л. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. Економіка та суспільство. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-63>.
34. Самойленко В. В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві / В. В. Самойленко // Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – Київ : Гельветика. – 2022. – Т. 33 (72). – № 1. – С. 28-36 URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27399>
35. Воронко Р. М., Вовчик Н. Л., Гончарук В. С. Місце внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в системі управління підприємством. Підприємництво і торгівля. 2019. № 24. С. 171–180. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-26>.
36. Бугрова О. О. Актуальні питання підприємництва: семінари-дискусії з проблемних тем : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2022. 104 с.
37. Стеценко О. Дослідження впровадження аналітичних систем прогнозування українськими компаніями. Економіка та суспільство. 2026. № 85. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-115>.

38. Козловський А. В. Механізми підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах індустрії 4.0 : дис. ... д-ра філософії : спец. 073 «Менеджмент». Тернопіль, 2026. 269 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/51975> (дата звернення: 01.06.2026).
39. Шкьопу Г. Управління стратегічним розвитком підприємства : кваліфікаційна робота бакалавра. Ізмаїл, 2024. 63 с. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/2123> (дата звернення: 01.06.2026).
40. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Європейський університет, 2018. 226 с.
41. Барановська В. В. Розроблення бізнес-плану розвитку підприємства на прикладі ФОП Музика Олег Володимирович : кваліфікаційна робота бакалавра. Тернопіль, 2023. 72 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41849> (дата звернення: 01.06.2026).
42. Васильченко К., Чечельницький О. Стратегічні напрямки розвитку маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану та нестабільності ринку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2026. С. 126–133. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-126-133>.
43. Кутко Т. І. Механізми підвищення ефективності управління ланцюгами постачання релокованих підприємств : дис. ... д-ра філософії : спец. 073 «Менеджмент». Тернопіль, 2026. 268 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/51976> (дата звернення: 01.06.2026).
44. Фросиняк К. В. Прийняття управлінських рішень на основі контролю формування доходів від різних видів діяльності організації : кваліфікаційна робота бакалавра. Миколаїв, 2023. 82 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3085> (дата звернення: 01.06.2026).

45. Шматковська Т. О. Сучасні тенденції розвитку цифрових рішень в обліку і оподаткуванні. Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (20 травня 2025 р.). Луцьк, 2025. С. 109–111.
46. Хвічія-Дуже Г. Р. Управління розвитком інноваційної інфраструктури підприємств аграрного сектора економіки України : дис. ... д-ра філос. : 073 – Менеджмент. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 224 с. URI: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/40504>
47. Меленчук Ю. Т. Формування ефективної системи маркетингового планування на підприємстві [Текст] : дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук : 08.00.04 / Меленчук Юлія Тарасівна. - ТНТУ, 2015. - 294 с. URI: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/33723>
48. Тисько М. М. Управління інноваційним розвитком підприємства [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Мар'яна Михайлівна Тисько. - Тернопіль : ТНЕУ, 2016. - 187 с. URI: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/4537>
49. Алькема В.Г., Сумець О.М. Інтегрована модель комунікативного управління персоналом ІТ-компаній в умовах кадрових ризиків. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-16> URI: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/6933>
50. Алькема В.Г. Стратегії формування ділової репутації промислових підприємств в умовах цифровізації / В. Г. Алькема // Економіка та суспільство. - 2025. - № 71. - DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-152> URI: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/5753>
51. Кириченко О.С. Впровадження програмного-проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах / О.С. Кириченко // Вчені записки Університету «КРОК». - 2021. - № 4(64). - С. 120-128. - DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128> URI: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/2495>

52. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств / О. С. Кириченко // Вчені записки Університету «КРОК». - 2022. - № 2(66). - С. 107-115. - DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115> URI: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/2391>
53. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. URI: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/50>

ДОДАТКИ

Додаток А

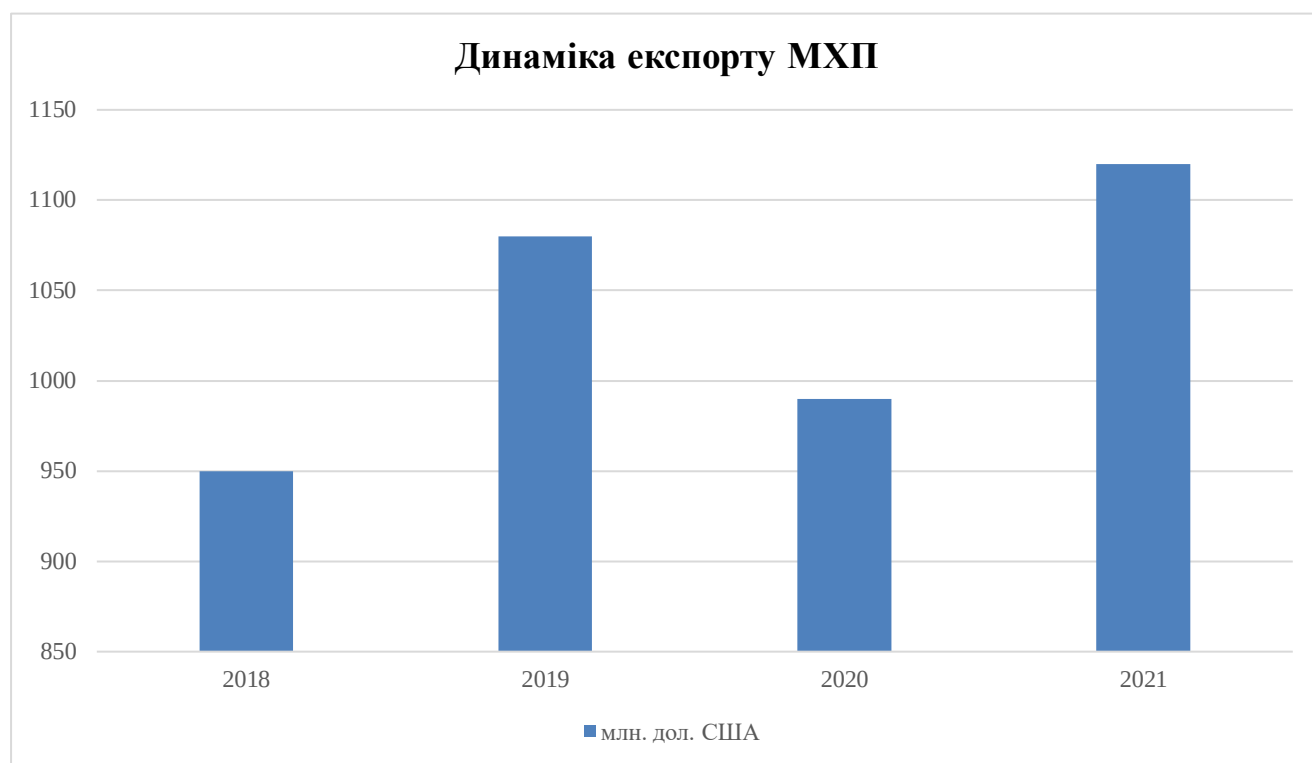
Динаміка доходів підприємства (умовні дані)

Рік	Дохід, млн грн	Абсолютний приріст, млн грн	Темп росту, %
2022	12000	—	—
2023	13500	+1500	112,5
2024	15000	+1500	111,1

Джерело: сформовано автором на основі [2], [11].



Джерело: сформовано автором.



Джерело: сформовано автором.

Календарний план виробничої діяльності підприємства на місяць

Види робіт	Термін виконання	Відповідальний підрозділ
Закупівля сировини	01–05 число	Відділ постачання
Підготовка виробництва	03–07 число	Виробничий відділ
Основний виробничий процес	08–25 число	Виробничі підрозділи
Контроль якості продукції	Протягом місяця	Відділ контролю якості
Відвантаження продукції	20–30 число	Логістичний відділ
Аналіз виконання плану	28–30 число	Планово-економічний відділ

Джерело: сформовано автором.

**Основні показники ефективності системи планування ПІДПРИЄМСТВО
ПАТ «МХП»»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	92 500	101 300	109 800
Чистий прибуток, млн грн	8 740	9 860	10 540
Рентабельність діяльності, %	9,4	9,7	9,6
Виконання виробничого плану, %	96,8	98,1	99,0
Виконання календарних графіків, %	94,5	96,7	98,2

Джерело: сформовано автором.