

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

КОДНЯ СЕРГІЙ ГРИГОРОВИЧ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
(НА МАТЕРІАЛАХ ***)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
ЛЕВИЦЬКИЙ ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія Хомюк

25.09.2023 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ
КОДНІ СЕРГІЮ ГРИГОРОВИЧУ**

1. Тема роботи: Формування системи планування діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності (на матеріалах *****).
2. Керівник роботи: Левицький Віктор Володимирович, кандидат економічних наук, доцент.
3. Строк подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо формування системи планування діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*: визначити сутність планування як функції управління підприємством; описати особливості планування діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності; визначити методичні підходи до планування діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження є процес формування системи планування діяльності ***** в умовах економічної нестабільності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування системи планування діяльності ***** в умовах економічної нестабільності.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	До 25.09.2023 р.	<i>виконано</i>
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	До 22.12.2023 р.	<i>виконано</i>
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	До 30.04.2024 р.	<i>виконано</i>
2.3.	Формування висновків та пропозицій	До 10.05.2024 р.	<i>виконано</i>
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	До 17.05.2024 р.	<i>виконано</i>
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	До 23.05.2024 р.	<i>виконано</i>
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	До 05.06.2024 р.	<i>виконано</i>

Здобувач освіти		Сергій КОДНЯ
Керівник роботи		Віктор ЛЕВИЦЬКИЙ

АНОТАЦІЯ

Кодня С. Г. Формування системи планування діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності (на матеріалах *****). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні основи формування системи планування діяльності підприємства. Визначено сутність планування як функції управління підприємством. Описано особливості планування діяльності підприємства. Визначено методичні підходи до планування діяльності підприємства. Здійснено аналіз основних показників діяльності та системи планування *****. Проведено аналіз системи планування ***** та її вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Ключові слова: план, планування, невизначеність, прогнозування, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Планування як функція управління підприємством	8
1.2. Особливості планування діяльності підприємства	14
1.3. Методичні підходи до планування діяльності підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ *****	27
2.1. Загальна характеристика ***** та аналіз основних показників його діяльності	27
2.2. Система планування діяльності на підприємстві *****	34
2.3. Аналіз системи планування ***** та її вплив на фінансові результати діяльності підприємства	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства функціонують в середовищі, яке характеризується швидкими змінами та високим рівнем невизначеності. Економічні кризи, коливання ринкових умов, політичні та соціальні переміни створюють виклики для управління. Ефективне планування діяльності в таких умовах є важливим фактором виживання та успіху бізнесу. Воно дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, приймати виважені рішення та ефективно використовувати ресурси. Розробка гнучкої та адаптивної системи планування допоможе залишатися конкурентоспроможними, забезпечуючи стабільність і зростання навіть в умовах економічної нестабільності. Ця тема набуває особливої значущості, оскільки підприємства прагнуть знайти ефективні стратегії для реагування на зовнішні впливи та підтримання своєї діяльності в мінливому середовищі.

Мета та завдання роботи. Мета дослідження – розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо формування системи планування діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв’язання таких основних завдань:

- визначити сутність планування як функції управління підприємством;
- описати особливості планування діяльності підприємства;
- визначити методичні підходи до планування діяльності підприємства;
- зробити загальну характеристику ***** та аналіз основних показників його діяльності;
- проаналізувати систему планування діяльністю на підприємстві *****;

– провести аналіз системи планування ***** та її вплив на фінансові результати діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Об'єкт дослідження є процес формування системи планування діяльності ***** в умовах економічної нестабільності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування системи планування діяльності ***** в умовах економічної нестабільності.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано такі методи: аналізу та синтезу, спостереження, порівняння, опису, узагальнення.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів дослідження з формування системи планування діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності полягає в тому, що ці вони можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління та адаптації до мінливих економічних умов. Це включає оптимізацію процесів прийняття рішень, гнучкість та швидкість реагування на зміни, мінімізацію ризиків та підвищення фінансової стабільності. Результати дослідження також сприяють довгостроковому стратегічному плануванню, підвищенню конкурентоспроможності та покращенню продуктивності підприємств різних галузей та розмірів. Впровадження цих підходів допоможе підприємствам вижити та процвітати навіть в умовах економічної нестабільності.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження взято участь та опубліковано тези доповіді на XVIII міжнародній науково-практичній конференції «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» (14-15 травня 2024 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Планування як функція управління підприємством

Планування діяльності підприємства охоплює процес встановлення цілей, визначення стратегій їх досягнення та розробку конкретних планів дій. В умовах швидких змін та невизначеності на ринках, необхідно адаптувати свої плани, щоб залишатися конкурентоспроможними та досягати бажаних результатів. Планування допомагає підприємствам оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати ризики та забезпечити ефективне виконання завдань. Це також сприяє довгостроковому зростанню та стабільності бізнесу, забезпечуючи основу для прийняття зважених рішень у майбутньому.

Планування допомагає підприємству систематизувати свої ресурси, визначити пріоритети, розподілити завдання між різними відділами та етапами виробничого процесу. Важливою частиною планування є також визначення ризиків та можливостей, що дозволяє підприємству бути більш гнучким та врегульовувати стратегії відповідно до змін у бізнес-середовищі.

Розглянемо підходи до визначення сутності поняття «планування» різними науковцями.

Каткова Н. В. вважає, що планування – це процес підготовки управлінського рішення, заснований на обробці вихідної інформації і вибір, що включає і наукову підготовку цілей, визначення засобів та шляхів їх досягнення за допомогою порівняльної оцінки альтернативних варіантів, і прийняття найбільш прийняттого з них [1].

Лазоренко Т. В. стверджує, що планування – це процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації у майбутньому [2, с. 56].

Іванова М. І., Пилипенко А. А. визначають планування як процес розробки системи планів на основі аналізу інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище організації, націлений на реалізацію управлінських рішень [3, с. 203].

З вище перерахованих визначень можна зробити висновок, що планування – це процес визначення цілей та розробки стратегій для їх досягнення, що включає аналіз наявних ресурсів, оцінку зовнішніх умов та розробку конкретних дій для виконання завдань. Цей процес є фундаментальним для успішного функціонування будь-якої організації, оскільки він дозволяє спрямувати зусилля на досягнення конкретних результатів. Планування також допомагає визначити пріоритети, розподілити ресурси, оцінити ризики та передбачити можливі виклики, що може сприяти ефективності та стабільності діяльності.

На нашу думку, основне значення планування як ефективного елемента управління розвитком підприємства полягатиме у підвищенні результативності діяльності на основі чіткого визначення, цілеспрямованості та координації усіх процесів, виявлення ризиків та зниження їх рівня, підвищення гнучкості та адаптивності до змін. Крім того, варто зазначити, що планування є поняттям набагато ширшим, ніж прогнозування та програмування, оскільки планування включає аналіз, прогнозування соціально-економічного розвитку, визначення найраціональнішого варіанту розвитку, розробку і реалізацію заходів на досягнення визначених цілей [4].

Важливо також визначити основні функції планування, які включають:

- 1) визначення цілей, що є початковим етапом та передбачає встановлення пріоритетних завдань, які слід досягти в подальшому;
- 2) прогнозування в контексті планування визначається як процес передбачення майбутніх результатів конкретної діяльності;
- 3) моделювання в рамках планування включає в себе створення відображення поведінки всіх учасників процесу, враховуючи дії конкурентів та внутрішні та зовнішні фактори середовища;

4) програмування включає розроблення плану дій для всіх учасників процесу, урахуваючи всі можливості та потенційні проблеми [5].

Планування базується на низці принципів, що встановлюють загальні правила проектування і реалізації цієї функції управлінської діяльності (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи планування*

Принцип	Суть принципу
Принцип послідовності планів (стратегічних, поточних, тактичних і оперативних)	поточні плани мають відображати ключові аспекти стратегічних планів, але включати більше детальних показників та конкретики.
Принцип системності	передбачає узгодження всіх планів, які створюються в організації. Реалізація цього принципу відбувається на стадії розробки планів. Стратегічні плани включають показники, що визначають потенціал організації, тактичні плани описують засоби досягнення цього потенціалу, а оперативні плани містять правила використання цих можливостей.
Принцип систематичності	відображає систематичний процес розробки стратегії, адаптації тактичних планів і постійного коригування оперативних планів. Цей підхід залежить від складності діяльності та потреби забезпечити зворотний зв'язок.
Принцип соціальної орієнтації	охоплює вирішення не лише технічних і економічних питань, а й питань забезпечення економічності, ергономічності та безпеки вироблених товарів, а також соціального розвитку колективу.
Принцип економічної обґрунтованості	виконується шляхом вибору варіанта планових показників після системного аналізу, прогнозування та оптимізації.
Принцип узгодженості плану з параметрами зовнішнього середовища	досягається шляхом аналізу динаміки зовнішніх факторів і оцінки їх впливу на планові показники.
Принцип варіативності	включає розробку альтернативних шляхів досягнення цілей та вибір оптимального варіанту, який дозволяє організації досягти своїх цілей з мінімальними витратами на розробку та реалізацію.
Принцип збалансованості	забезпечується погодженням показників відповідно до ієрархії, балансу між надходженням і розподілом ресурсів, а також узгодженням потреб у ресурсах з можливостями організації.

*Примітка. Побудовано автором на основі [6, с. 53].

Визначення етапів планування дозволяє підприємству розбити цей складний процес на конкретні завдання, що полегшує їхнє виконання та

контроль. Кожен етап має свої цілі та завдання, що допомагає забезпечити послідовність і систематичність планування. Завдяки чітко визначеним етапам можна ефективніше оцінювати ресурси, ризики та можливості, а також приймати обґрунтовані рішення. Так, етапами планування є:

Планування на підприємствах рекомендується проводити за наступною послідовністю:

- 1) проведення аналізу SWOT для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз;
- 2) визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства, що визначає основний курс дії;
- 3) формування мети планування для чіткого установалення цілей та завдань;
- 4) визначення ключових показників, які будуть піддаватися моніторингу під час реалізації плану;
- 5) мотивація працівників з метою підвищення ефективності підприємства;
- 6) покращення системи маркетингу для оптимізації стратегії продажів та просування продукції;
- 7) здійснення контролю за реалізацією плану для вчасного виявлення відхилень та корекції негативних тенденцій;
- 8) коригування плану за необхідності, що забезпечує адаптацію до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- 9) досягнення мети планування як об'єднання всіх зусиль для досягнення визначених цілей;
- 10) розробка нових планів на основі проведеного SWOT-аналізу та встановлення нових стратегічних цілей для подальшого розвитку підприємства [7].

При цьому, цикл процесу планування включає:

- 1) аналіз попередньої діяльності;
- 2) обробку інформаційних даних;
- 3) визначення завдань на плановий період;

- 4) розробку варіантів планових рішень;
- 5) прийняття планового рішення;
- 6) виконання плану;
- 7) отримання результату [8].

Циклічний процес планування дозволяє проводити постійний моніторинг та оцінку виконання планів, що сприяє виявленню недоліків і запровадженню необхідних коригувань. Завдяки цьому підприємство може адаптуватися до обставин, підвищуючи свою гнучкість та конкурентоспроможність. Цикл планування також забезпечує зворотний зв'язок, який допомагає вдосконалювати стратегічні та тактичні рішення, спрямовуючи організацію до ефективного досягнення її цілей.

У табл. 1.2. представлено класифікацію планування.

Таблиця 1.2

Класифікація планування*

Критерій	Вид плану
1	2
Обов'язковість планових завдань	директивне планування характеризується обов'язковістю рішень щодо об'єктів планування. Цей тип планування широко використовується на національному рівні для вирішення різноманітних питань, таких як оборона, захист навколишнього середовища та інші.
	індикативне планування є поширеним видом державного планування, який охоплює макроекономічний розвиток. На відміну від директивного планування, індикативне не є обов'язковим до виконання, хоча може містити обов'язкові завдання для певних галузей. Воно має спрямовуючий та рекомендаційний характер, а його основна мета — кількісна оцінка показників, що визначають динаміку, структуру та ефективність економіки, а також забезпечення взаємозв'язку та збалансованості всіх аспектів економічного розвитку. Такий підхід також має інформаційну та орієнтовну роль, включаючи контрольні показники та економічні регулятори.
Термін	перспективне планування охоплює період, що виходить за межі п'яти років та використовується для формування довгострокової стратегії розвитку та розробки планів соціального, економічного і науково-технічного розвитку держави.
	середньострокове планування розраховане на період від одного до п'яти років. Цей тип планування рідко застосовується на підприємствах і часто комбінується з поточним плануванням. У такому випадку розробляється п'ятирічний план, який включає деталізований перший рік до рівня поточного плану.

Продовження таблиці 1.2

1	2
	поточне планування охоплює термін до одного року, є найпоширенішим типом планування. Воно може бути розроблено в різних варіаціях, таких як піврічний, кварталний, місячний, декадний або навіть добовий план. Завдяки короткому проміжку часу, який воно охоплює, поточне планування надає найбільш точні результати.
склад планових рішень	стратегічне планування, орієнтоване на довгострокову діяльність, не визначає конкретних значень критеріїв, що відображають кінцеві результати, оскільки охоплює тривалий період. Його основна мета полягає в напрямку діяльності, формуванні видів діяльності та встановленні періодів здійснення конкретних заходів.
	поточне планування визначає конкретну мету і завдання, включає специфічні показники та встановлює межі їх значень.
	фінансове та зведене планування загальних результатів ґрунтується на аналізі зведених показників діяльності, охоплюючи фінансовий аспект як на рівні держави, так і на рівні організації.

*Примітка. Побудовано автором на основі [9].

Необхідність планування визначається кількома важливими факторами. По-перше, планування допомагає організаціям встановлювати чіткі цілі та визначати ефективні стратегії для їх досягнення. По-друге, планування дозволяє організаціям оптимізувати використання ресурсів, включаючи фінанси, час та людський капітал, для досягнення максимальних результатів. Крім того, планування сприяє ідентифікації та мінімізації ризиків, дозволяючи підприємствам бути більш стійкими та гнучкими у швидкозмінному середовищі. Воно також сприяє кращому контролю та моніторингу діяльності, що дає можливість оперативно вносити корективи та підтримувати курс на досягнення поставлених цілей. Загалом, планування є фундаментальним інструментом для ефективного управління та забезпечення стабільності й процвітання будь-якої організації.

Отже, планування дозволяє підприємству встановлювати чіткі цілі та визначати шляхи їх досягнення, а також оптимізувати використання ресурсів для максимального ефекту.

1.2. Особливості планування діяльності підприємства

Система планування підприємства є комплексним механізмом, який спрямовує його діяльність на досягнення стратегічних та оперативних цілей. Вона охоплює всі аспекти бізнес-процесів і включає різні рівні та види планів, від довгострокових стратегій до короткострокових оперативних заходів. Основні складові системи планування визначають ефективність управління підприємством, його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати поставлених цілей. Їх вивчення та дозволяє підприємствам оптимізувати процеси, підвищити продуктивність і забезпечити стабільне зростання та конкурентоспроможність.

Стратегічне планування – це рівень планування, який встановлює довгострокові цілі та загальні напрями розвитку організації. Воно охоплює визначення місії та візії підприємства, а також формування стратегій для досягнення ключових цілей. Стратегічне планування дає підприємству можливість оцінити свої можливості та зовнішні загрози, а також визначити, як воно може залишатися конкурентоспроможною у довгостроковій перспективі.

Тактичне планування фокусується на деталізації стратегічних цілей і перетворенні їх на конкретні дії для окремих підрозділів або напрямів діяльності. Воно передбачає середньострокові заходи та плани, що мають на меті реалізувати стратегічні завдання. Цей процес допомагає координувати роботу різних частин організації та забезпечує узгодженість у досягненні цілей.

Оперативне планування стосується щоденних операцій та короткострокових заходів, необхідних для виконання тактичних планів. Воно спрямоване на ефективне розподілення ресурсів і контроль над щоденними процесами. Включає в себе складання графіків, розробку завдань і розподіл відповідальностей серед персоналу. Цей рівень планування забезпечує

можливість швидко реагувати на зміни та оперативно досягати поставлених цілей.

На рис. 1.1. відображено систему планування на підприємстві.

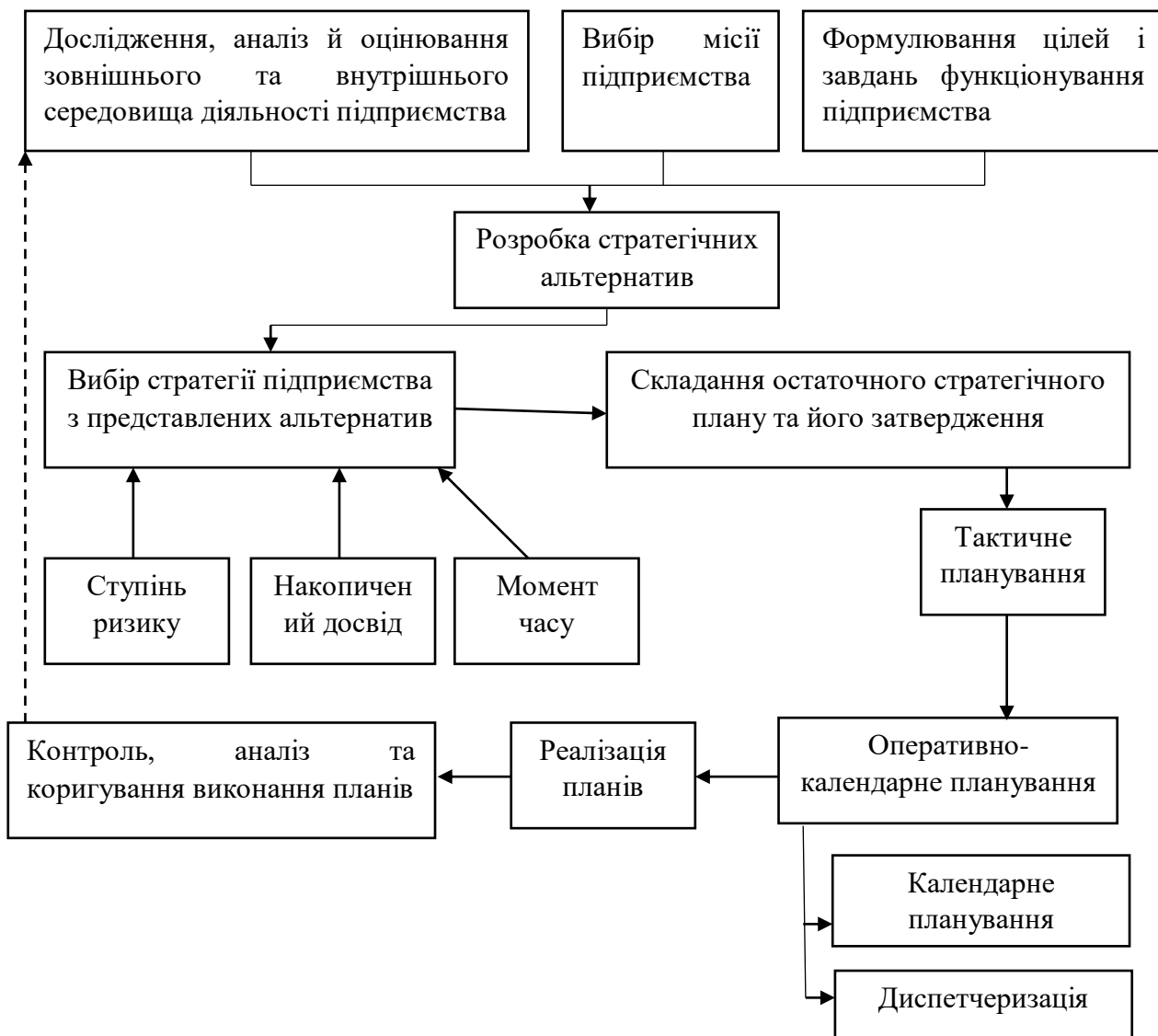


Рис. 1.1. Система планування на підприємстві*

*Примітка. Побудовано автором на основі [10].

Дослідження, аналіз та оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства є важливими для ефективного планування та прийняття обґрунтованих рішень. Оцінка зовнішнього середовища включає вивчення факторів, що впливають на діяльність підприємства, таких як економічні, політичні, соціальні та технологічні тенденції, конкуренція на ринку та правове регулювання. Аналіз внутрішнього середовища

зосереджується на дослідженні ресурсів, можливостей та обмежень самої організації, включаючи фінанси, людський капітал, інфраструктуру та операційні процеси.

Вибір місії підприємства є основою для розробки стратегії та визначення довгострокового напрямку розвитку. Важливо, щоб вона була чітко сформульована, зрозуміла для всіх стейкхолдерів та відображала реальні можливості та потенціал.

Формулювання цілей і завдань функціонування підприємства є основою для ефективного планування, прийняття рішень та моніторингу діяльності. Це допомагає йому залишатися на курсі та досягати бажаних результатів.

Розробка стратегічних альтернатив є важливим процесом, оскільки вона дозволяє підприємству залишатися гнучким, пристосовуватися до змін у середовищі та приймати обґрунтовані рішення щодо свого майбутнього розвитку.

Вибір стратегії з представлених альтернатив дозволяє підприємству визначити оптимальний шлях розвитку та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Складання остаточного стратегічного плану та його затвердження забезпечує підприємству чіткий та узгоджений підхід до реалізації довгострокових цілей та сприяє ефективному управлінню діяльністю.

За підходом Костецької Н. І., система планування діяльності підприємства включає (рис. 1.2).

В залежності від мети, методів визначення планових показників та використаної інформації при підготовці планів можна виділити різні підходи до планування:

- 1) науковий метод базується на глибоких знаннях про предмет планування, що активно використовуються для досягнення цілей;
- 2) експериментальний метод передбачає аналіз та узагальнення дослідницьких даних як засіб формування планів;

3) балансовий метод є основним для встановлення динамічної рівноваги між потребами підприємства та його можливостями задовольнити ці потреби, враховуючи ресурси та джерела;

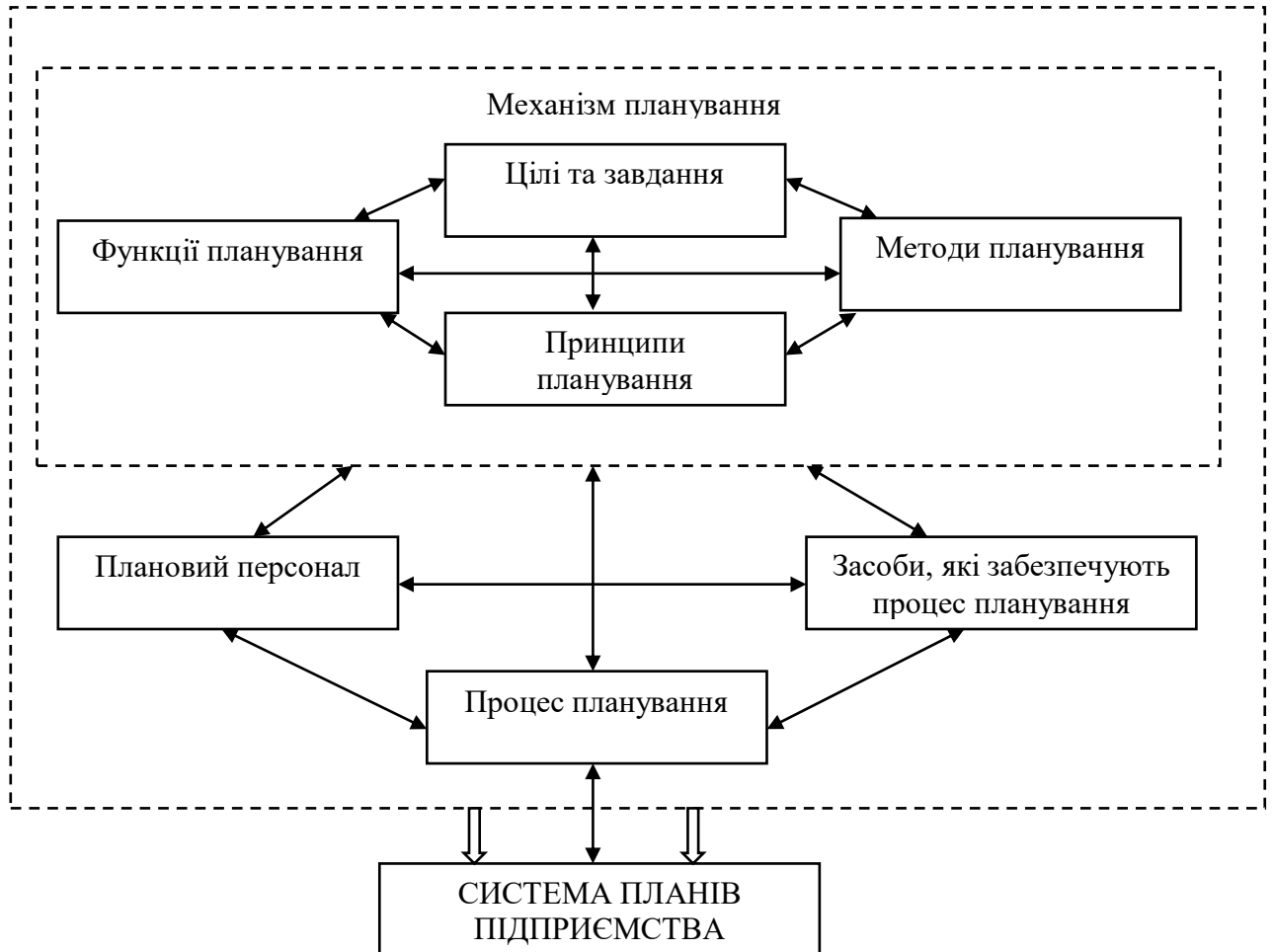


Рис. 1.2. Система планування діяльності підприємства*

*Примітка. Побудовано автором на основі [11].

4) нормативний метод використовує прогресивні норми витрачання ресурсів під час формулювання планових показників;

5) цільовий метод, або метод за потребами, включає в себе вибір мети та прийоми для досягнення цієї мети в процесі планування;

6) ресурсний метод, або метод за можливостями, базується на розробці планів, враховуючи наявні ресурси підприємства, такі як трудові, матеріальні та технічні ресурси;

7) статистичний метод ґрунтується на аналізі фактичних статистичних даних з попередніх періодів діяльності та використанні середніх значень під час формулювання планових показників;

8) метод екстраполяції визначає проміжні та кінцеві показники плану, ґрунтуючись на динаміці показників минулої діяльності. З урахуванням особливостей цього методу передбачається, що темпи та пропорції, досягнуті на момент розроблення плану, залишаться незмінними у майбутньому. Це, по суті, означає планування на основі досягнених результатів, де планові показники формуються шляхом адаптації фактичних значень цих показників з урахуванням середнього відсотка їхньої зміни;

9) метод інтерполяції, за допомогою якого встановлюється мета розвитку підприємства, тривалість планового періоду та встановлюються проміжні планові показники. Цей метод спрямований на зворотний рух від визначеної мети та кінцевого значення планових показників;

10) факторний метод включає в себе корегування фактичних показників з урахуванням впливу різних факторів, що призводять до змін у цих показниках [12].

Плановий персонал передбачає наявність команди фахівців, які займаються розробкою, координацією та моніторингом планів на різних рівнях діяльності підприємства. Їх завдання включають створення стратегічних, тактичних та оперативних планів, моніторинг їх виконання та внесення коректив у разі необхідності. Плановий персонал також працює над узгодженням планів, забезпечуючи їхню послідовність та ефективність.

Процес планування є систематичним підходом до визначення цілей та розробки ефективних стратегій їх досягнення. Він починається з визначення цілей підприємства на різних рівнях, за яким слідує аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення можливостей, загроз, сильних і слабких сторін. Далі відбувається розробка стратегій, їх оцінка та вибір оптимальної. Після цього створюються детальні плани дій, які включають конкретні завдання, ресурси та терміни. Впровадження планів супроводжується

моніторингом і контролем, щоб забезпечити їх відповідність. Процес планування завершується оцінкою та корекцією планів, а також врахуванням отриманих уроків для майбутнього планування. Цей процес є безперервним і циклічним, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін та ефективно досягати своїх цілей.

Засоби, які забезпечують процес планування, відіграють важливу роль у створенні ефективного та організованого підходу до визначення цілей і розробки стратегій для їх досягнення. Такими засобами є:

1) сучасні програмні інструменти та інформаційні системи підтримують планування, аналіз та моніторинг діяльності підприємства. Вони дозволяють збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень;

2) використання різних методів та моделей, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, «Porter's Five Forces» та інші, допомагає оцінити ситуацію та розробити стратегії;

3) інструменти, що дозволяють створювати та відстежувати календарі та графіки виконання завдань, сприяють організації роботи та контролю за термінами;

4) системи бюджетування дозволяють розподіляти фінансові ресурси та контролювати витрати під час планування;

5) ефективна комунікація є важливою для обміну інформацією та забезпечення узгодженості планів на різних рівнях організації;

6) чіткі процедури та регламенти забезпечують стандартизований підхід до планування та контролю;

7) засоби для підтримки співпраці, включаючи зустрічі, робочі групи та онлайн-платформи, сприяють узгодженню планів та їх ефективній реалізації [13].

Чотири компоненти, які є важливими для успішної організації бізнес-планування включають:

1) наявність методичної та методологічної бази для розробки, моніторингу та аналізу виконання бізнес-плану, а також наявність кваліфікованого персоналу у фінансово-економічних службах підприємства, є критичною умовою для ефективного застосування цієї методології. Така база формує аналітичний компонент процесу фінансового планування та сприяє його успішному впровадженню;

2) наявність відомостей щодо внутрішньої діяльності підприємства та зовнішньої інформації становить основу інформаційного блоку;

3) організаційний блок процесу бізнес-планування завжди втілюється через належну організаційну структуру та систему управління. Даний процес передбачає визначення кількості та функцій управлінських служб, компетенція яких охоплює розробку, контроль і аналіз бізнес-плану комерційної організації. Крім того, він включає сукупність структурних підрозділів, відповідальних за виконання бізнес-плану та його ефективне втілення. Такий підхід забезпечує узгодженість та послідовність у процесі планування та реалізації бізнес-плану;

4) під час фінансового планування та контролю відбувається реєстрація та обробка значної кількості інформації, у процесі чого важливу роль відіграють програмно-технічні засоби системи фінансового планування [14].

Отже, врахування особливостей системи планування підприємства відіграє ключову роль у визначенні та досягненні цілей. Стратегічне, тактичне та оперативне планування формують багаторівневу структуру, яка забезпечує чіткі орієнтири для розвитку та ефективного управління діяльністю. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також розробка стратегічних альтернатив дозволяють підприємству приймати обґрунтовані рішення та адаптуватися до змін. Вибір стратегії та складання остаточного стратегічного плану забезпечують чіткий напрямок розвитку та успішне функціонування підприємства. Засоби планування, включаючи інформаційні системи, методи та моделі, а також кваліфікований персонал, сприяють ефективному процесу планування та моніторингу. Загалом, розуміння та застосування основних

складових системи планування є важливим для забезпечення стабільності, зростання та конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Методичні підходи до планування діяльності підприємства

Методичні підходи до планування діяльності підприємства є важливими інструментами для ефективного управління та досягнення цілей організації. Вони надають структуровані та систематизовані методи для визначення цілей, розробки стратегій та оцінювання їхньої досяжності. Завдяки цим підходам підприємства можуть аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, враховуючи тенденції, ризики та можливості, які впливають на їхню діяльність. Розглянемо класифікацію методів планування діяльності підприємств (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація методів планування діяльності підприємств*

Ознака класифікації	Метод планування	Сутність методу
1	2	3
Спосіб розрахунку показників	статистичний	передбачає використання статистичних даних та інструментів для прогнозування майбутніх тенденцій і подій, а також для оцінки ризиків та можливостей.
	нормативний	передбачає використання норм та стандартів для визначення оптимальних показників діяльності підприємства.
	чинниковий	передбачає аналіз та врахування впливу різних факторів на діяльність підприємства для розробки ефективних планів.
	пробно-статистичний	передбачає використання експериментальних даних та статистичних інструментів для створення та перевірки моделей прогнозування, планування та прийняття рішень.
Принцип визначення планових показників	якісний:	<ul style="list-style-type: none"> - експертно-оцінний – передбачає використання думок та оцінок фахівців або експертів для розробки планів, прогнозів та стратегій діяльності підприємства; - евристичний – передбачає використання інтуїтивного, творчого та неформального підходу для розробки стратегій і планів діяльності підприємства.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
	кількісний:	- екстраполярний – передбачає використання минулих даних для прогнозування майбутніх тенденцій і результатів; - інтерполярний – передбачає використання даних про відомі значення або події для передбачення значень або подій, які знаходяться між цими відомими значеннями.
Узгодженість потреб та ресурсів	балансовий	забезпечує узгодженість при плануванні потреб із необхідними ресурсами для їх задоволення. Метод використовується при розробці балансів для різних видів ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові).
	матричний	являє собою побудову моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками. Використовується при плануванні багатofакторних моделей.
Варіантність розроблених планів	одноваріантний	передбачає створення планів або прогнозів на основі одного обраного варіанту розвитку подій.
	поліваріантний (розрахунково-аналітичний)	передбачає розробку та аналіз кількох можливих варіантів розвитку подій для вибору оптимальної стратегії діяльності підприємства.
	економіко-математичної оптимізації	є підходом до планування, який використовує математичні моделі та методи для знаходження оптимальних рішень у діяльності підприємства.
Форма подання планових показників	табличний	передбачає використання таблиць для систематизації та організації інформації, пов'язаної з різними аспектами діяльності підприємства.
	лінійно-графічний	передбачає використання графічних інструментів, таких як діаграми Ганта, мережеві графіки та інші лінійні представлення даних, для організації та візуалізації процесів і задач.
	логіко-структурний (сітьовий)	передбачає використання мережевих діаграм для організації та візуалізації послідовності та взаємозв'язків завдань у діяльності підприємства.

*Примітка. Побудовано автором на основі [15].

Методи планування включають прогнозування, моделювання та оптимізацію ресурсів, що дозволяє організаціям приймати обґрунтовані рішення та ефективно розподіляти ресурси.

Застосування методів планування діяльності у комплексі, дозволяє підприємствам отримати всебічний аналіз своєї діяльності та більш точні

прогнози. Це дозволяє враховувати широкий спектр факторів та змінних та приймати обґрунтовані рішення. Використання методів планування в комплексі сприяє збалансованому розподілу ресурсів, оптимізації процесів та підвищенню гнучкості організації. Це також забезпечує ефективний моніторинг і контроль за виконанням планів, що дозволяє своєчасно вносити корективи та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

При виборі методів планування необхідно враховувати певні вимоги, а саме:

- методи планування повинні бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин;

- найбільш повно враховувати сферу діяльності об'єкта планування та різноманітність у засобах та напрямках досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку;

- відрізнятися залежно від виду розроблюваного плану [16].

Виділяють фактори, які впливають на вибір методу планування діяльності підприємства, такі як:

- складності визначення показника, що планується і його взаємозв'язків з іншими показниками;

- термін планування;

- забезпеченість вихідною інформацією з зовнішнього середовища, так і використання внутрішніх факторів підприємства;

- матеріали аналізу відповідних показників у перед плановому періоді [17].

Оцінювання ефективності системи планування допомагає виявити сильні та слабкі сторони системи, а також визначити можливості для її оптимізації та вдосконалення. Зокрема, цей процес включає аналіз розбіжностей між фактичними та запланованими показниками, встановлення причин цих розбіжностей, а також розробку та впровадження коригувальних заходів для підвищення ефективності [18].

Критерії оцінки ефективності планування включають:

- регулярність – оцінка того, наскільки часто і систематично розробляються плани, включаючи дотримання установлених термінів та коригування планів;
- термін виконання – встановлення кінцевої дати виконання плану, дотримуючись принципів чіткості і обґрунтованості;
- визначення виконавців та відповідальних осіб – наявність та повнота їх переліку, а також чіткий розподіл обов'язків між ними;
- охоплення кількісних і якісних показників – наявність необхідних розрахунків та показників для кожного розділу плану [19].

Критерії оцінки ефективності планування відображають здатність цієї системи сприяти досягненню цілей підприємства та ефективному використанню ресурсів. Ці критерії включають оцінку відповідності фактичних результатів запланованим цілям, точність і надійність прогнозів, гнучкість системи планування та її здатність адаптуватися до змін. Крім того, важливими аспектами є ефективність використання ресурсів, рівень комунікації та здатність забезпечити контроль і моніторинг виконання планів. Загалом, критерії оцінки ефективності планування дозволяють підприємству визначити сильні та слабкі сторони системи, виявити можливості для її оптимізації та вжити заходів для покращення результатів.

У процесі планування діяльності на промислових підприємствах використовують такі положення або принципи:

- самостійність підприємства в плануванні своєї господарської діяльності, виходячи з необхідності отримання максимального прибутку і соціального розвитку колективу з метою зростання добробуту працівників;
- виконання договорів з державними, кооперативними, громадськими організаціями та фізичними особами на поставку продукції, що виробляється, робіт і послуг та придбання матеріально-технічних засобів на основі економічної вигідності;

– узгодження з місцевими державними органами влади своєї господарської діяльності з питань екології, соціального і демографічного розвитку та інших сторін діяльності, яка зачіпає інтереси навколишнього населення [20].

Категоріями ефективності залежно від форми подання результатів і витрат є:

1) технічна ефективність стосується здатності підприємства оптимально використовувати наявні технології, обладнання та виробничі процеси для досягнення максимальної продуктивності та якості продукції або послуг. Це передбачає оптимізацію виробничих ліній, впровадження інноваційних рішень та технологічний розвиток. Технічна ефективність також включає зменшення відходів, скорочення часу виробництва та підвищення точності виконання завдань. Високий рівень технічної ефективності сприяє зниженню собівартості продукції, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого зростання підприємства в довгостроковій перспективі;

2) економічна ефективність стосується здатності підприємства оптимізувати використання фінансових ресурсів для досягнення максимальної рентабельності та прибутковості. Вона включає аналіз витрат і доходів, оцінку прибутковості різних напрямків діяльності та розробку стратегій для зменшення витрат без втрати якості. Важливим аспектом є досягнення балансу між витратами та прибутками, що сприяє забезпеченню стабільного фінансового стану підприємства. Висока економічна ефективність дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку, розширювати діяльність та інвестувати у майбутній розвиток;

3) соціально-економічна ефективність відображає здатність підприємства не лише досягати економічних цілей, а й позитивно впливати на суспільство та навколишнє середовище. Вона передбачає баланс між прибутковістю та соціальною відповідальністю. Соціально-економічна ефективність включає створення робочих місць, забезпечення гідних умов праці та справедливої оплати праці, а також підтримку соціальних програм та ініціатив. Крім того, це

може включати екологічно свідомий підхід до виробництва, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та підтримку сталого розвитку. Підприємства, які досягають високої соціально-економічної ефективності, будують позитивний імідж та репутацію, що сприяє довгостроковому успіху та довірі з боку клієнтів, співробітників та громади [21].

Отже, ефективне планування є важливим етапом управління будь-яким підприємством, оскільки воно дозволяє забезпечити системність та цілісність у діяльності, спрямованість на досягнення стратегічних цілей та оптимальне використання ресурсів. Методичні підходи до цього процесу відображають комплексність та системність, що вимагає поєднання стратегічних, тактичних, оперативних, інноваційних та фінансових аспектів. Крім того, важливим є постійний моніторинг та адаптація планів до змін у середовищі, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та відкривати нові можливості для розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ

2.1. Загальна характеристика ***** та аналіз основних показників його діяльності

Формальні реквізити ***** включають:

– повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю *****.

– скорочена назва: *****.

– юридична адреса: *****.

– код ЄДРПОУ: *****.

– статутний капітал: ***** грн.

– директор (керівник): *****.

– контактні дані: *****.

***** займається виробництвом ковбасних виробів високої якості. Підприємство використовує сучасні технології та бізнес-процеси для забезпечення ефективного виробництва і задоволення потреб споживачів. Нижче наведено опис продукції, товарів та послуг, що надаються *****:

Продукція:

– ковбаси: печеня, салямі, ковбаски, ковбаси варені, мисливські ковбаси та інші види ковбас.

– делікатеси: філе ковбасне, шинка, м'ясні рулети та інші м'ясні делікатеси.

– сосиски: свинячі, курячі та змішані сосиски різного смаку та розміру.

– м'ясні напівфабрикати: пельмені, вареники, м'ясні кульки та інші м'ясні страви для швидкого приготування.

Товари:

- ковбасні вироби в упаковці: ковбаси різних сортів та видів, які продаються в готовому вигляді;
- м'ясо в роздріб: свіже та охолоджене м'ясо різних сортів, яке можна використовувати для приготування страв вдома.

Послуги:

- роздрібна торгівля: продаж ковбасних виробів та м'яса через власні роздрібні магазини або точки продажу;
- оптова торгівля: постачання ковбасних виробів та м'яса різним торговим точкам і супермаркетам;
- харчові ресторани та заклади громадського харчування: постачання ковбасних виробів для використання в стравах ресторанів та кафе.

Технології та бізнес-процеси: ***** використовує сучасні технології виробництва, включаючи автоматизоване обладнання, контроль якості на кожному етапі виробництва, дотримання санітарних та гігієнічних норм. Бізнес-процеси організовані таким чином, щоб забезпечити ефективну управлінську діяльність, включаючи планування виробництва, закупівлю сировини, контроль якості, упаковку та доставку продукції.

Всі виробничі процеси відбуваються відповідно до вимог стандартів безпеки харчових продуктів та регуляторних вимог, що гарантує високу якість та безпеку продукції *****.

Підприємство функціонує в умовах ринкової економіки, де здійснюється конкуренція з іншими виробниками ковбасних виробів. Фінансова стабільність, економічний розвиток та споживчий попит на продукцію ковбасного виробництва є важливими факторами, що впливають на діяльність підприємства.

Ковбасні вироби є популярними серед споживачів, тому соціальні та культурні уподобання споживачів впливають на попит на продукцію підприємства. Підприємство може враховувати такі фактори, як смакові

вподобання, дієтичні тенденції та культурні звичаї при розробці та маркетингу своїх продуктів.

У ковбасній галузі використовуються спеціалізовані технології виробництва, контроль якості та збереження продукції. Підприємство повинно вести постійне оновлення своїх технологій та пристосовуватись до нових розробок у галузі для забезпечення високої якості та конкурентоспроможності своєї продукції.

Діяльність підприємства підпорядкована законодавству та регуляторним нормам, які стосуються виробництва, безпеки харчових продуктів, маркування та інших аспектів діяльності. Підприємство повинно дотримуватись всіх вимог і норм, що стосуються його діяльності.

У виробництві ковбасних виробів важливо забезпечувати дотримання екологічних стандартів, використовувати енерго- та ресурсозберігаючі технології, а також впроваджувати екологічно чисті методи виробництва. Зважаючи на це, підприємство може активно залучатись до екологічних програм та ініціатив.

Для визначення забезпечення конкурентних переваг проведемо зведений SWOT-аналіз стратегії розвитку ***** у табл. 2.1.

З результатів проведеного SWOT-аналізу випливає, що демографічна, технологічна, політико-правова, соціально-культурна ситуація в Україні незадовільна і загалом не сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Важливо врахувати, що війна призводить до серйозних проблем у виробництві та несе ризики, такі як труднощі з постачанням сировини, зростання вартості сировини, зменшення попиту, логістичні проблеми і погіршення безпеки як самого підприємства, так і його працівників. Оцінка та прогноз діяльності фірми ґрунтуються на фінансовому прогнозі, підготовленому наприкінці 2022 року, який вказує на здатність підприємства продовжувати свою діяльність без перерви.

Таблиця 2.1

Зведений SWOT-аналіз стратегії розвитку ***** на ринку*

<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розширення асортименту продукції з урахуванням трендів та запитів споживачів; – вихід на нові ринки або розширення присутності на існуючих; – впровадження інноваційних технологій у виробництво для підвищення продуктивності; – збільшення попиту на натуральні та органічні продукти, що може бути враховано у виробництві. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> – посилення конкуренції з боку інших виробників ковбасних виробів; – зміни у регулюванні, які можуть вплинути на виробництво та продаж продукції; – фінансові ризики, пов'язані з нестабільністю цін на сировину та інші ресурси; – зміни в уподобаннях споживачів, що можуть вплинути на попит на ковбасні вироби.
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – висока якість продукції, яка відповідає стандартам та вимогам безпеки; – надійна репутація на ринку завдяки багаторічному досвіду виробництва ковбасних виробів; – сучасне обладнання, що забезпечує ефективний виробничий процес та інновації.; – розвинена мережа дистрибуції, що сприяє ефективному продажу продукції; – різноманіття асортименту ковбасних виробів, що дозволяє задовольнити різні смаки та потреби клієнтів. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – високі виробничі витрати, які можуть впливати на ціну продукції; – залежність від постачальників сировини, яка може впливати на стабільність виробництва; – обмеженість масштабів виробництва через ресурси або потужності; – слабкий маркетинг або недостатня видимість бренду на ринку.

*Примітка. Побудовано автором.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності банку ***** за 2021-2023 роки (табл. 1.2).

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники ***** за 2021-2023 рр.*

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	256,4	244,1	192,6	-12,3	-51,5	-4,80	-21,10
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	1679	1154	2131	-525	977	-31,27	84,66
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	40941,2	47533,5	43468,4	6592,3	-	16,10	-8,55

Продовження таблиці 2.2

Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	42176,9	43196,2	38559,1	1019,3	-4637,1	2,42	-10,73
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	89,5	26,6	980,5	-62,9	953,9	-70,28	3586,09
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	25	23	0	-2	0,00	-8,00
Фонд оплати праці, тис. грн.	1650	2259	2976	609	717	36,91	31,74
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	13259,5	15006,5	15985,3	1747	978,8	13,18	6,52
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	544	717	435	173	-282	31,80	-39,33
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1666	1644	1743	-22	99	-1,32	6,02

*Примітка. Побудовано автором.

Аналіз показав, що власний капітал підприємства у 2022 р. склав 244,1 тис. грн, що на 12,3 тис. грн, або на 4,8 % менше, ніж у 2021 р. У 2023 році склав 192,6, що на 51,5 тис. грн, або на 21,1 % менше, ніж у 2022 р.

Виручка від реалізації у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 6592,3 тис. грн, або на 16,1 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 4065,1 тис. грн, або 8,6 %.

Так, чистий прибуток підприємства у 2022 р. склав 26,6 тис. грн., що на 62,9 тис. грн., або на 70,3 % менший, ніж у 2021 р., проте, у 2023 р. склав 980,5 тис. грн, що на 3586,1 % більше, ніж у 2022 р.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства не змінювалась упродовж 2021-2022 років, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на дві особи, або 8,0 %.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2021 р. складала 13259,5 грн., у 2022 р. – 15006,5 грн та у 2023 р. – 15985,3 грн.

Можна стверджувати, що підприємство ***** функціонує прибутково, про що свідчать показники фінансових результатів діяльності.

Для здійснення аналізу фінансово-майнового стану ***** побудуємо табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансово-майнового стану *****
протягом 2021-2023 рр.*

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	40941,2	47533,5	43468,4	6592,3	-4065,1	16,10	-8,55
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	42176,9	43196,2	38559,1	1019,3	-4637,1	2,42	-10,73
Інші операційні витрати, тис. грн.	3921,3	4286,0	3719,7	364,7	-566,3	9,30	-13,21
Інші операційні доходи, тис. грн.	-	-	15,0	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	95,2	51,3	1204,6	-43,9	1153,3	-46,11	2248,15
Податок на прибуток, тис. грн.	24,1	24,7	224,1	0,6	199,4	2,49	807,29
Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток, тис. грн.	89,5	26,6	980,5	-62,9	953,9	-70,28	3586,09

*Примітка. Побудовано автором.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 2,4 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 10,7 %.

Інші операційні витрати у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 9,3 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 13,2 %.

Податок на прибуток у 2022 р. порівняно з 2021 р. зріс на 2,5 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 807,3 %.

Чистий фінансовий результат у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 70,3 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зріс на 3586,1 %.

Проведемо аналіз показників фінансового стану ***** за 2021–2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ***** протягом 2021-2023 рр.*

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2021	2022	2023
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,45	0,51	0,69
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,16	0,21	0,28
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,19	0,14	1,22
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,14	0,32	0,41
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,16	0,18	0,39
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,12	-0,22	0,43
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	-0,76	-0,39	0,55
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	6,54	6,00	7,41
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	12,40	12,10	15,05
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	28,21	26,08	29,39
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	-0,09	0,14	0,23
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	-0,43	-0,11	0,25

*Примітка. Розраховано на основі даних додатку А.

Коефіцієнт покриття у 2021 р. становив 0,45, у 2022 р. – 0,51 та у 2023 р. – 0,69.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має тенденцію до зростання та у 2021 р. становив 0,16, у 2022 р. – 0,21 та у 2023 р. – 0,28.

Достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань, у 2021 р. становила 0,14, у 2022 р. – 0,32 та у 2023 р. – 0,41.

У 2021 р. коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами підприємства становив -0,12, у 2022 р. – -0,23, а у 2023 р. – 0,43.

У 2021 р. в обороті перебувало 28,21 власного капіталу, у 2022 р. – 26,08, у 2023 р. – 29,39.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2021 р. становив -0,09, у 2022 р. – 0,14, а у 2023 р. – 0,23.

Отже, ***** працює прибутково, про що свідчить аналіз показників його діяльності. Проте у 2022 році підприємство зіткнулося з певними труднощами, пов'язаними з несприятливою економічною, політичною ситуацією та змінами в ринковому середовищі. Вони могли відобразитися на фінансових показниках підприємства та її здатності адаптуватися до нових умов. Для подолання цих викликів варто звернути увагу на розробку стратегій, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, покращення управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності.

2.2. Система планування діяльності на підприємстві *****

Планування діяльності ***** – це процес визначення цілей на майбутнє та розробки шляхів їх досягнення. Планування є основою розвитку внутрішньої системи підприємства, з урахуванням впливу зовнішніх факторів, і є однією з функцій управління підприємством. Невизначеність стратегії та тактики поведінки на ринку в умовах посилення конкуренції не тільки не гарантує успіху в майбутньому, а й серйозно ставить її під сумнів. Керівництво ***** усвідомлює важливість планування подальшої успішної діяльності та приділяє велику увагу організації цього процесу як на корпоративному рівні, так і в окремих підрозділах.

Планування діяльності ***** включає такі етапи:

1. Стратегічне планування: визначення основної місії і конкретних стратегічних цілей на довгострокову перспективу; оцінка ринкових тенденцій у

сфері діяльності підприємства; аналіз конкурентів; розуміння потенційних загроз і можливостей; оцінка внутрішніх ресурсів підприємства, включаючи фінансові, людські, матеріальні ресурси; аналіз сильних і слабких сторін; аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства; вибір шляхів досягнення поставлених цілей; визначення основних стратегій розвитку, таких як розширення продуктової лінійки, входження на нові ринки, партнерство з іншими компаніями тощо.

2. Операційне планування: визначення обсягів виробництва; розподіл ресурсів; планування виробничих процесів; розробка бюджету, прогнозування доходів і витрат; управління фінансовими ресурсами; розрахунок фінансових показників; аналіз ринку і споживчої поведінки; розробка маркетингових стратегій; планування рекламних кампаній; контроль над маркетинговими витратами.

3. Бюджетування: складання фінансового плану на основі оперативних планів; розподіл фінансових ресурсів між окремими підрозділами підприємства.

4. Управління фінансами: контроль за грошовими потоками; планування та аналіз фінансових показників; управління капіталом і залучення фінансових ресурсів.

5. Моніторинг і контроль: встановлення системи звітності; аналіз фінансових і операційних показників; моніторинг виконання планів; аналіз фактичних результатів порівняно з планованими; виявлення відхилень і впровадження корекційних заходів.

При розробці плану діяльності підприємства ***** вирішуються такі основні завдання:

– виробництво і якість продукції: планується встановлення мети щодо виробництва якісних і конкурентоспроможних ковбасних виробів. Це може включати оптимізацію виробничих процесів, покращення контролю якості, впровадження сучасного обладнання та технологій;

– визначення стратегічних цілей: це перша і найважливіша задача, в якій встановлюються довгострокові цілі, які підприємство прагне досягти. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими (SMART-підходу).

– розширення ринків збуту: одним із головних завдань може бути розширення ринків збуту для продукції *****;

– розвиток бренду: планується підвищення впізнаваності та популярності бренду. Це може включати розробку ефективної стратегії, проведення рекламних кампаній, акцій та заходів для підтримки і позиціонування бренду на ринку;

– підвищення ефективності робочих процесів: планується пошук способів підвищення виробничих процесів, оптимізації використання ресурсів, зменшення витрат та підвищення продуктивності праці;

– розвиток нових продуктів: планується розробка і введення на ринок нових видів ковбасних виробів або вдосконалення існуючих продуктів;

– фінансове управління: планується розробка ефективної фінансової стратегії, управління фінансовими ресурсами, планування бюджету, контроль над витратами та підвищення прибутковості підприємства;

– контроль та корекція: встановлення механізмів контролю за виконанням планів і реалізацією стратегій, а також системи звітності і моніторингу, що дозволяють вчасно виявляти відхилення та коригувати плани, якщо це необхідно.

Планування – це багатоетапна і масштабна діяльність, яка включає всі аспекти організаційного та фінансового менеджменту в контексті впливів навколишнього середовища. Тому при розробці ефективного плану слід враховувати не лише внутрішні характеристики підприємства, а й зовнішні фактори.

Результатом процесу планування є створення плану як документа, що регулює та спрямовує подальший розвиток підприємства *****.

Загалом бізнес-план ***** охоплює такі аспекти:

- 1) детальне відображення завдань підприємства;
- 2) характеристика підприємства, його цілі, завдання, умови зовнішнього середовища та можливість впливу зовнішніх факторів;
- 3) точний і чіткий опис шляхів вирішення завдань та відповідальність за досягнення результатів;
- 4) визначення конкретних значень фінансових показників для діяльності підприємства та опис якісних характеристик, які не мають кількісних параметрів;
- 5) визначення реальних і потенційних проблемних зон і зон підвищеного ризику;
- 6) чіткий опис ролі та позиції підприємства в майбутньому; розробка необхідних заходів для підтримки їх платоспроможності, надійності та конкурентоспроможності.

Відповідно до тривалості планового періоду та конкретних завдань планування, система управління ***** включає розробку стратегічних, річних та оперативних планів для економічного та соціального розвитку підприємства.

Стратегічні плани підприємства спрямовані на досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності, зосереджуючись на декількох основних моментах:

- розширення асортименту: розробка нових видів ковбас та продуктів, які відповідають сучасним тенденціям та запитам споживачів, що включає як традиційні рецепти, так і інноваційні смаки або види продукції;
- інвестування в нові технології та обладнання, що сприятиме покращенню якості ковбас та ефективності виробництва;
- забезпечення суворого контролю якості на кожному етапі виробництва;
- оптимізація ланцюгів постачання, включаючи роботу з постачальниками сировини та розвиток надійної системи доставки готової продукції до споживачів;
- підтримка наявних та пошук нових ринків збуту;

- розробка ефективної маркетингової стратегії для залучення нових клієнтів та підтримки існуючих;
- постійне підвищення ефективності виробництва за рахунок впровадження нових технологій, автоматизації та оптимізації процесів;
- розвиток та навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання професійного зростання співробітників;
- розробка та впровадження заходів щодо управління можливими ризиками, такими як зміни в постачанні сировини, регуляторні зміни чи коливання попиту.

Стратегічні плани ***** є динамічними та забезпечують реагування на зміни в ринковому середовищі, мають чіткі цілі й шляхи їх досягнення, що дозволяє підприємству не тільки залишатися на плаву, але й успішно розвиватися в майбутньому.

Річні плани підприємства детальніше зосереджуються на конкретних показниках та етапах, які повинні бути виконані протягом року для забезпечення успішного функціонування. Цей план включає:

- складання виробничого плану: визначення обсягів виробництва ковбасних виробів на рік, включаючи плани виробництва окремих видів продукції, що допомагає організувати ефективне використання ресурсів і планування змін роботи;
- бюджетування: розробка фінансового плану, який включає доходи, витрати та прибуток. Воно допомагає підприємству контролювати свої фінанси та забезпечувати стійкість діяльності;
- визначення обсягів та графіка закупівель сировини й інших матеріалів, необхідних для виробництва ковбас. Цей план допомагає уникнути простоїв у виробництві через нестачу матеріалів;
- планування заходів з просування продукції на ринку, включаючи рекламні кампанії, заходи з просування та партнерство з роздрібними продавцями;

- визначення цілей продажу на рік, включаючи обсяги продажу, цільові ринки та клієнтські сегменти;

- визначення показників, за якими буде відстежуватися прогрес виконання річного плану, а також заходів для коригування плану у разі потреби.

Оперативні плани для економічного та соціального розвитку ***** зосереджуються на короткострокових заходах та діях, які спрямовані на поліпшення ефективності бізнесу та позитивного впливу на співробітників і громаду. Такі плани включають:

- запровадження оптимізованих процесів виробництва для зменшення витрат і підвищення продуктивності, що включає використання новітніх технологій, автоматизацію та вдосконалення робочих процесів;

- гарантування безпечних та комфортних умов праці;

- впровадження екологічно безпечних практик, таких як скорочення відходів, переробка та економія ресурсів;

- розробка програм для підтримки благополуччя співробітників, включаючи медичне страхування, гнучкий графік роботи та інші пільги;

- залучення підприємства до проектів та програм, що сприяють розвитку місцевої громади, таких як благодійні заходи або підтримка місцевих бізнесів та інституцій;

- співпраця з місцевими постачальниками для скорочення транспортних витрат і зменшення вуглецевого сліду, підтримка місцевої економіки;

- заохочення співробітників до пропозицій щодо поліпшень та інноваційних ідей, створення програми стимулювання інновацій.

Для цієї системи внутрішнього планування використовуються вихідні дані, які служать основою для формулювання та виконання планових заходів:

- угоди на постачання товарів і послуг;

- показники досягнутого рівня господарської діяльності;

- прогнози ринкової кон'юнктури для сільськогосподарської продукції та матеріально-технічних ресурсів на довгострокову та короткострокову перспективу;
- регіональні системи управління господарством;
- науково-виробничі рекомендації;
- норми і стандарти для планування [22].

Планово-економічна діяльність ***** включає в себе ряд основних компонентів і дій, спрямованих на ефективне управління господарською діяльністю та досягнення максимального економічного результату (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Складові планово-економічної діяльності *****

Складова	Сутність
Стратегічне планування	визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку господарства.
Організація ресурсів	планування використання робочої сили, землі, обладнання, капіталу та інших ресурсів з метою досягнення максимальної продуктивності.
Фінансове планування	розроблення бюджету, управління фінансами та розрахунок вартості виробництва, оцінка прибутку, витрат та інвестицій
Виробниче планування	розподіл ресурсів для досягнення виробничих показників, таких як виробництво сільськогосподарської продукції, врожайність тощо.
Маркетингове планування	розроблення стратегій збуту та просування продукції на ринку, визначення цільової аудиторії, ціноутворення, рекламні активності.
Управління ризиками	врахування можливих ризиків та розроблення стратегій їх зменшення чи уникнення.
Кадрове управління	планування потреб у робочій силі, наймання та навчання працівників, створення команди для реалізації виробничих завдань.
Інноваційний розвиток	впровадження новітніх технологій, підходів та методів для покращення продуктивності та якості продукції

*Примітка. Побудовано автором.

Отже, система планування діяльності ***** є ефективною, адже вона враховує детально всі процеси та стадії виготовлення продукції та сприяє своєчасному, якісному та ефективному використанню наявних ресурсів.

2.3. Аналіз системи планування ***** та її вплив на фінансові результати діяльності підприємства

Система планування є ключовим елементом управління діяльністю підприємства. Вона визначає стратегічні та оперативні цілі, розробляє плани дій та забезпечує контроль за їх виконанням. Система планування ***** грає важливу роль у формуванні фінансових результатів підприємства. Шляхом чіткого формулювання стратегій, оптимізації виробничих та фінансових процесів, ефективного маркетингу та управління ризиками, воно забезпечує собі стійкий фінансовий розвиток та конкурентну перевагу на ринку.

Аналіз системи планування ***** та її вплив на фінансові результати діяльності підприємства є важливим для розуміння ефективності бізнес-процесів і виявлення можливостей для їх оптимізації. Система планування включає стратегічні, річні та оперативні плани, які спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Вплив цієї системи на фінансові результати підприємства проявляється через її здатність контролювати витрати, оптимізувати використання ресурсів та збільшувати прибутковість. За допомогою аналізу можна порівняти основні фінансові показники, такі як прибутковість, витрати та доходи, до та після впровадження системи планування, щоб оцінити її вплив. Виявлення сильних і слабких сторін системи планування дозволяє зробити коригування, що сприяють поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Проведемо аналіз ефективності системи планування ***** з огляду на динаміку основних показників діяльності підприємства.

На рис. 2.1. відображено динаміку власного капіталу та чистого прибутку ***** протягом 2021-2023 рр.

На рис. 2.2. відображено динаміку чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ***** у 2021-2023 рр.

На рис. 2.3. відображено динаміку фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника ***** у 2021-2023 рр.

На рис. 2.4. відображено динаміку дебіторської та кредиторської заборгованості *****.

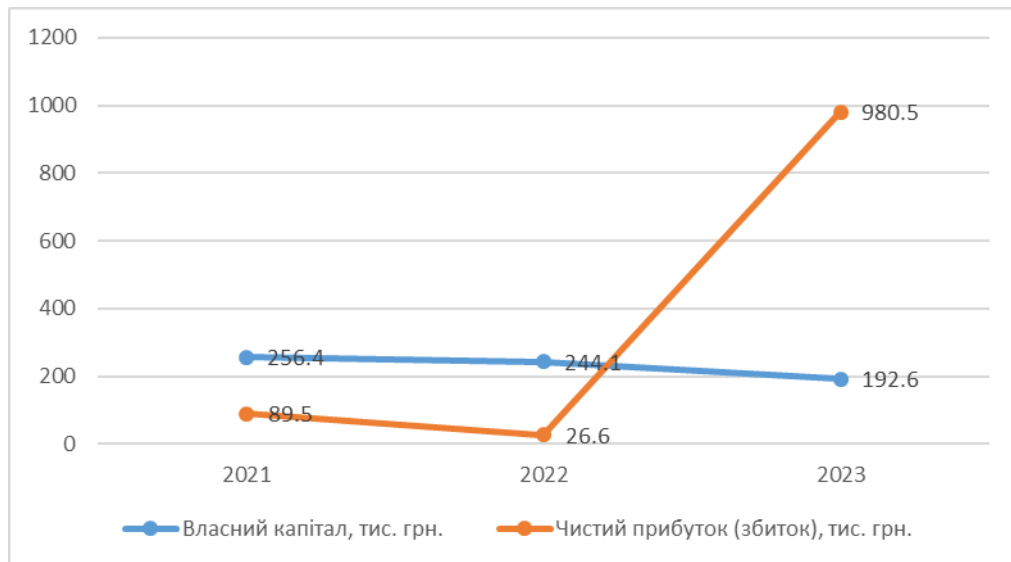


Рис. 2.1. Динаміка власного капіталу та чистого прибутку *****

*Примітка. Побудовано автором.

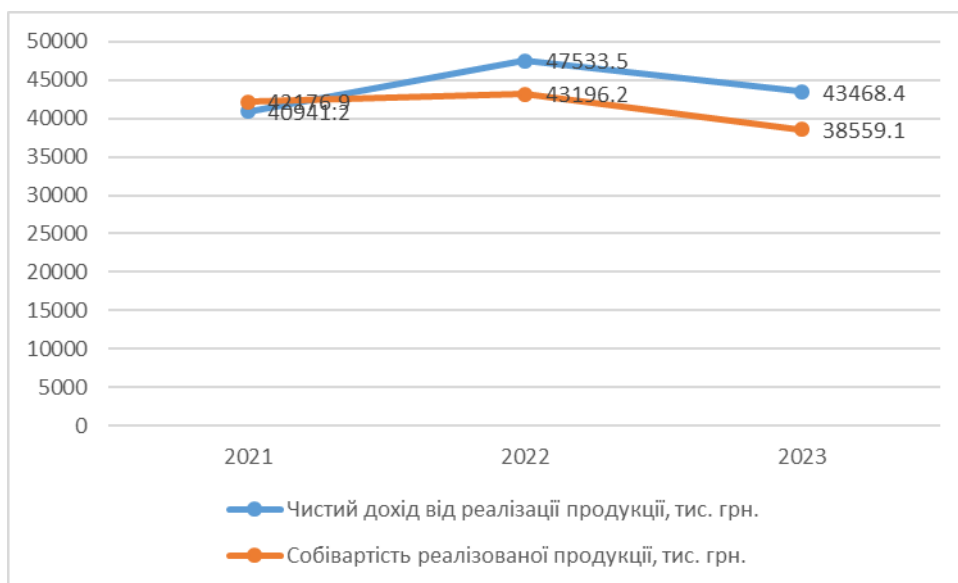


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції *****

*Примітка. Побудовано автором.

З графіків бачимо, що ***** у 2023 р. стикається з деяким зниженням показників фінансової діяльності, що позначається на відхиленні від планових значень. Це було спричинено, насамперед негативними чинниками зовнішнього впливу, такими як: зростання рівня інфляції, зменшення купівельної спроможності населення.

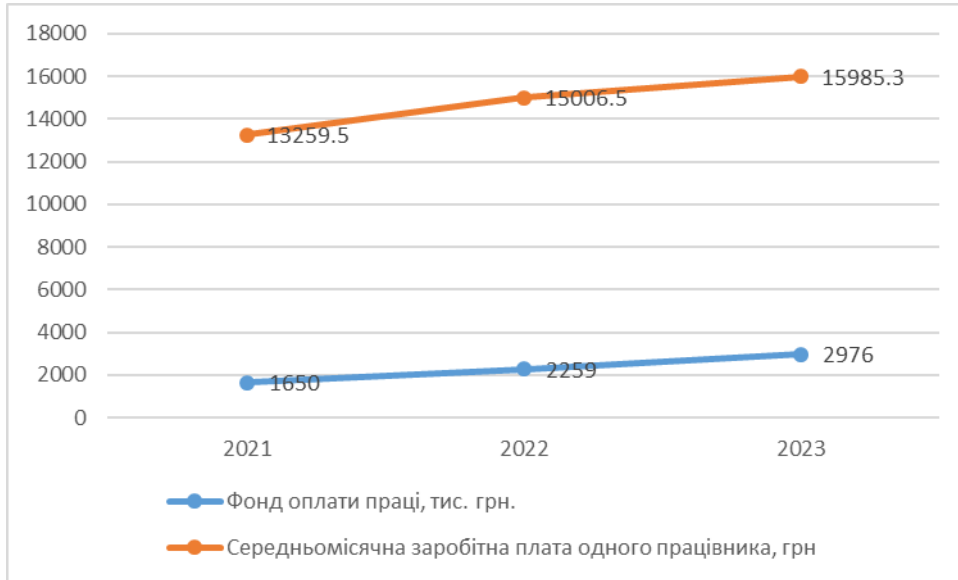


Рис. 2.3. Динаміка фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника *****

*Примітка. Побудовано автором.

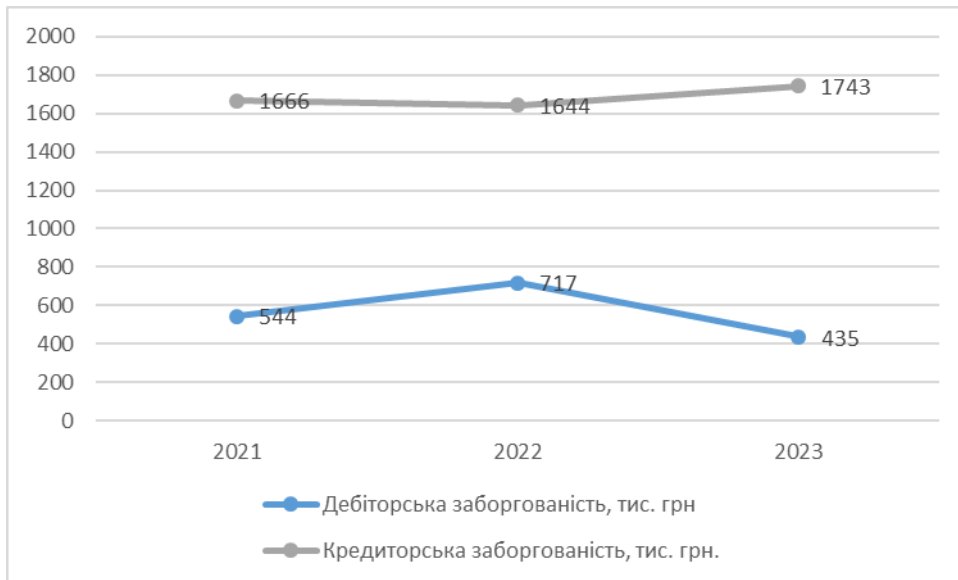


Рис. 2.4. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості

*Примітка. Побудовано автором.

Так, система планування ***** має значний вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Він визначається кількома факторами:

1. Ефективне розподілення ресурсів. Система планування дозволяє підприємству оптимально розподіляти свої ресурси (грошові, людські, матеріальні тощо) для досягнення стратегічних цілей. Це може призвести до зменшення зайвих витрат і збільшення ефективності використання ресурсів, що позитивно впливає на фінансові результати.

2. Покращення планування прибутків і витрат. Система планування дозволяє точніше прогнозувати прибутки та витрати, що дозволяє підприємству здійснювати кращий контроль над фінансовими потоками і управляти ними більш ефективно.

3. Ліквідність і рентабельність. Планування дозволяє підприємству уникати несподіваних фінансових труднощів шляхом аналізу і управління ліквідністю. Крім того, правильно розроблені стратегії можуть забезпечити збільшення рентабельності бізнесу, що впливає на фінансові результати.

4. Реагування на зміни. Система планування дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, що може включати зміни в ринкових умовах, технологічні інновації або законодавстві. Швидка адаптація дозволяє зберегти конкурентоспроможність та забезпечує стабільні фінансові результати.

5. Підвищення довіри інвесторів і кредиторів. Ефективна система планування може позитивно позначитися на довірі інвесторів і кредиторів до підприємства, що може призвести до зниження вартості капіталу та покращення доступу до фінансування.

Після ретельного аналізу системи планування на ***** та її впливу на фінансові результати діяльності підприємства можна зробити висновок, що ця система є ключовим інструментом управління, який позитивно впливає на фінансову стійкість та успішність бізнесу. Підприємству вдалося

досягнути планових показників діяльності у 2023 р., не зважаючи на те, що воно стикнулося з певними труднощами.

Ефективне стратегічне планування ***** допомагає визначити цілі та напрямки розвитку, а гнучке оперативне планування дозволяє адаптуватися до змін у середовищі та максимізувати використання ресурсів. Ретельне фінансове планування забезпечує стабільність та прогнозованість фінансових показників, а інноваційне планування сприяє пошуку нових джерел прибутку та ринкових переваг.

У цілому, система планування на ***** є добре організованою та спрямованою на досягнення стратегічних цілей, що позитивно позначається на фінансовому стані підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Планування діяльності підприємства є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління та досягнення стабільності й процвітання. Воно дозволяє встановлювати чіткі цілі, визначати стратегії їх досягнення, оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати ризики та забезпечити ефективне виконання завдань. Циклічний процес планування сприяє постійному моніторингу та оцінці виконання завдань, дозволяючи своєчасно вносити корективи та підвищувати гнучкість і конкурентоспроможність підприємства. Загалом, планування забезпечує основу для прийняття зважених рішень у майбутньому та сприяє довгостроковому зростанню бізнесу.

Система планування підприємства є механізмом для досягнення стратегічних і оперативних цілей, забезпечуючи ефективне управління та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Вона формує багаторівневу структуру, яка включає стратегічне, тактичне та оперативне планування, і сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності. Використання засобів планування, таких як інформаційні системи та методи, а також залучення кваліфікованого персоналу, підтримує ефективність процесу планування та моніторингу. В цілому, розуміння та застосування основних складових системи планування забезпечує стабільність, зростання та довгостроковий успіх підприємства.

Методичні підходи до планування діяльності підприємства є фундаментом для ефективного управління, досягнення стратегічних цілей та оптимального використання ресурсів. Вони надають структуровані та систематизовані методи для визначення цілей, розробки стратегій та оцінювання їхньої досяжності, а також сприяють прийняттю обґрунтованих рішень. Використання методів планування дозволяє аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, враховувати ризики й можливості, оптимізувати процеси та підвищувати гнучкість. Важливими є постійний моніторинг та адаптація

планів до змін, що допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним та відкривати нові можливості для розвитку. Загалом, ефективне планування забезпечує системність і цілісність у діяльності підприємства, підтримуючи його стійкість і зростання в довгостроковій перспективі.

***** займається виробництвом ковбасних виробів високої якості. Підприємство використовує сучасні технології та бізнес-процеси для забезпечення ефективного виробництва і задоволення потреб споживачів. ***** використовує сучасні технології виробництва, включаючи автоматизоване обладнання, контроль якості на кожному етапі виробництва, дотримання санітарних та гігієнічних норм. Бізнес-процеси організовані таким чином, щоб забезпечити ефективну управлінську діяльність, включаючи планування виробництва, закупівлю сировини, контроль якості, упаковку та доставку продукції.

У роботі було здійснено SWOT-аналіз стратегії розвитку ***** . З результатів проведеного SWOT-аналізу випливає, що демографічна, технологічна, політико-правова, соціально-культурна ситуація в Україні незадовільна і загалом не сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Крім того, було проведено аналіз основних техніко-економічних показників та аналіз фінансово-майнового стану ***** .

Планування діяльності ***** є ключовим інструментом для забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства. Воно охоплює розробку стратегічних, річних і оперативних планів, враховуючи як внутрішні процеси, так і вплив зовнішніх факторів. Така система планування забезпечує своєчасне, якісне та ефективне використання ресурсів, що сприяє досягненню поставлених цілей і підтримує конкурентоспроможність підприємства в умовах посилення конкуренції. Завдяки плануванню, ***** може адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати довгостроковий успіх.

Система планування в ***** є інструментом управління, який сприяє досягненню стратегічних цілей та стійкого фінансового розвитку.

Ретельне формулювання стратегій, оптимізація виробничих і фінансових процесів, ефективний маркетинг та управління ризиками дозволили підприємству досягти запланованих показників у 2023 році, незважаючи на труднощі. Гнучке оперативне планування забезпечує адаптацію до змін у середовищі, а фінансове планування гарантує стабільність та прогнозованість результатів. Інноваційне планування відкриває можливості для нових джерел прибутку та конкурентних переваг. Загалом, система планування на ***** є добре організованою та позитивно впливає на фінансовий стан підприємства, забезпечуючи його успішність на ринку.

Проте, діяльність кожного суб'єкта господарювання здійснюється в умовах невизначеності та ризику і залежить від впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Якщо зміни внутрішнього середовища може спланувати або спрогнозувати саме підприємство, то зміни зовнішнього середовища носять непередбачуваний характер зовнішнього середовища в першу чергу впливає на результати діяльності підприємства і його подальший розвиток, тим самим спонукаючи його до розробки певних заходів і механізмів вчасного реагування на ці зміни. Саме тому ми пропонуємо шляхи оптимізації системи планування ***** в умовах економічної нестабільності.

Перш за все, потрібно провести аналіз сучасної економічної ситуації та ідентифікувати основні фактори нестабільності, які впливають на діяльність ***** . Це можуть бути зміни в макроекономічних показниках, таких як інфляція, курси валют, відношення до зовнішніх ринків тощо, а також внутрішні фактори, такі як зміни в законодавстві, політиці або соціальній сфері.

Отже, шляхами оптимізації системи планування ***** є:

1. Оптимізація управління запасами. Одним із ключових аспектів оптимізації роботи підприємства є ефективне управління запасами. Підприємство може здійснити аналіз і оптимізувати рівень запасів сировини, матеріалів та готової продукції, щоб знизити витрати на їх утримання та забезпечити стабільний обіг коштів.

2. Оптимізація виробничих процесів, що може включати вдосконалення технологічних процесів, використання новітніх технологій та автоматизації, а також пошук шляхів зменшення втрат часу та ресурсів.

3. Вдосконалення управління персоналом, що включає в себе планування робочого часу, мотивацію працівників, розвиток їхніх навичок та компетенцій, а також підтримку корпоративної культури.

4. Використання аналітики та прогнозування. Підприємство може використовувати дані для аналізу ринкових тенденцій, прогнозування попиту та пристосування стратегій відповідно до змін у середовищі.

5. Узагальнення результатів та розробка стратегій. Після проведення аналізу та впровадження оптимізаційних заходів, необхідно узагальнити отримані результати та розробити стратегії подальшого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. Це може включати розробку нових бізнес-моделей, стратегій входу на нові ринки або реорганізацію внутрішніх процесів.

Умови економічної нестабільності вимагають від підприємств ефективного управління та планування для забезпечення стабільності та успішності. Для цього важливо використовувати гнучке планування, яке дозволяє швидко адаптуватися до змін. Гнучке планування - це стратегія управління, яка використовується для адаптації підприємства до змін у середовищі шляхом використання коротких циклів планування, регулярних переглядів та швидких корекцій.

Удосконалення системи планування підприємства у контексті економічної нестабільності вимагає комплексного підходу та ретельного аналізу змін в економічному середовищі. В першу чергу потрібно провести аналіз дійсної системи планування, щоб визначити усі переваги і недоліки. Удосконалення включає в себе такі напрями:

1. Гнучкість та адаптивність планування: умови економічної нестабільності можуть призводити до швидких змін на ринку. Система планування повинна бути гнучкою, здатною швидко адаптуватися до нових умов і змінювати стратегії відповідно до зовнішніх факторів.

2. Управління ризиками: в умовах нестабільності ризики можуть зростати. Потрібно включити в систему планування аналіз ризиків і розробити стратегії їх управління, враховуючи потенційні загрози та можливості.

3. Сценарне планування: замість одного прогнозу, система планування повинна розглядати кілька альтернативних сценаріїв розвитку подій, враховуючи різні можливі варіанти розвитку ситуації на ринку.

4. Використання аналітичних інструментів: використання сучасних аналітичних інструментів і програмного забезпечення для прогнозування та аналізу даних може допомогти виявити тенденції та вчасно реагувати на них.

5. Залучення персоналу: важливо залучити персонал підприємства до процесу планування та розвивати їхні навички у цій сфері. Колективний інтелект може призвести до виявлення нових ідей та підходів у роботі.

6. Стратегічне планування: зосередження на довгостроковій перспективі і формулювання стратегій розвитку підприємства може допомогти зменшити вплив економічної нестабільності та створити стійке конкурентне переваги.

Враховання специфіки діяльності підприємства дозволяє виокремити такі додаткові напрями оптимізації системи планування:

- проведення ретельного аналізу попиту на різні види ковбасних виробів, щоб зрозуміти переваги споживачів та ринкові тенденції;

- перегляд виробничих процесів для виявлення можливостей їх вдосконалення. Впровадження сучасних технологій, автоматизації та інноваційних підходів може підвищити продуктивність і зменшити витрати;

- відстеження та оптимізація ланцюга постачання, включаючи вибір надійних постачальників сировини та матеріалів, щоб забезпечити їхню якість і своєчасність доставки;

- оптимізація логістичних процесів для швидкої та ефективної доставки готової продукції до клієнтів. Це може включати розробку оптимальних маршрутів доставки та співпрацю з надійними логістичними партнерами;

- використання інструментів планування ресурсів підприємства (ERP) для оптимізації використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів;

- розробка ефективних маркетингових стратегій для просування продукції на ринку, включаючи сегментацію клієнтів та спрямовані рекламні кампанії;

- налагодження зворотного зв'язку від клієнтів щодо якості продукції та послуг, що допоможе вдосконалити процеси виробництва та обслуговування.

Отже, оптимізація системи планування діяльності ***** вимагає комплексного підходу та гнучкості. Впровадження інновацій та постійний аналіз результатів допоможуть підприємству залишатися конкурентоспроможним та ефективним у своїй діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каткова Н. В. Планування ефективності діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Вип. 5. С. 180–183.
2. Лазоренко Т. В., Пермінова О. С. Основи менеджменту: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
3. Іванова М. І., Пилипенко А. А. Менеджмент: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
4. Кодня С. Г., Левицький В. В. Планування як елемент ефективного управління розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень: XVIII наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених*.
5. Авксентєв М.Ю. Сутність та загальна характеристика планування в економічній теорії. *Економіка: реалії часу*. 2013. Вип. 3. С. 214–218.
6. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
7. Єпіфанова Ю.І., Джеджула В.В., Надольний О.В. Планування в системі менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Вип. 1. С. 39–43.
8. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.
9. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: ВД МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
10. Коваленко О. В., Ташева К. В. Складові системи планування господарської діяльності підприємства в ринкових умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2014. Вип. 8. С. 141–147.
11. Костецька Н. І. Організація системи планування діяльності підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2018. Вип. 7. С. 120–126.

12. Веретенникова В. В., Томах В. В., Геращенко І. В. Планування та організація діяльності підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
13. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 379 с.
14. Мельник М. В. Аналіз та оцінка систем управління на підприємствах. *Фінанси і статистика*. 2016. 136 с.
15. Куцик В. І. Чаус М. В. Методи і методичні підходи до планування діяльності підприємства: співвідношення та розвиток у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 7. С. 261–267.
16. Безкровна Л.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 118 с.
17. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
18. Мельник Ю. О. Аналіз ефективності функціонування плодоовочеконсервних підприємств Тернопільської області. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка*. 2015. Вип 18. С. 257–259.
19. Літковець Ю. Оцінювання ефективності планування на підприємствах з переробки плодоовочевої продукції. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. Вип. 14. С. 119–127.
20. Тетера Т. О. Методи планування діяльності підприємства. *Економічна наука*. 2019. Вип. 4. С. 77–78.
21. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. Вип. 3. С. 78–82.
22. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: ВД МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні техніко-економічні показники ***** за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	854	992	997	138	5	16,15	0,5
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	2425	1679	1154	-746	-525	-30,76	-31,26
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	15509	14421	23876	-1088	9455	-7,01	65,56
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	12150	10649	22026	-1471	11377	-12,35	106,83
Валовий прибуток, тис. грн.	505	109	125	-396	16	-78,41	14,67
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	414	89	102	-325	13	-78,5	14,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	37	34	34	-3	0	-8,01	0
Фонд оплати праці, тис. грн.	2136	1650	2259	-486	609	-22,75	36,9
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн..	14809,1	13259,5	15006,5	-1549,6	1747	-10,46	13,17
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	249	544	717	295	173	118,47	30,6
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	2267	1666	1644	-601	-22	-26,51	-1,32

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2021/ 2022	2022/ 2023	2021/ 2022	2022/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15509	23876	47533	8367	23657	8267	23557
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	12150	22026	43196	9876	21170	9776	21070
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	3359	1850	4337	-1509	2487	-1609	2387
Адміністративні витрати, тис. грн.	606	774	1832	168	1058	68	958
Витрати на збут, тис. грн.	806	1521	2215	715	694	615	594
Інші операційні витрати, тис. грн.	2248	951	151	-1297	-800	-1397	-900
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	505	125	139	-380	14	-480	-86
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	505	125	139	-380	14	-480	-86
Податок на прибуток, тис. грн.	91	23	25	-68	2	-168	-98
Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток), тис. грн.	414	102	114	-312	12	-412	-88