

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Функція планування в системі менеджменту підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Загородній Максим Сергійович

Керівник: *Харченко Тетяна Миколаївна*
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Ткаль Ярміла Сергіївна*
к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

менеджменту імені професора Л.І.

Михайлової

Освітній ступінь

Бакалавр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Загородньому Максиму Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Функція планування в системі менеджменту підприємства

2. База практичного дослідження: СФГ «Урожай» Роменського району Сумської області

керівник роботи Харченко Тетяна Миколаївна, кандидат економічних наук,
доцент

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

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4.Вихідні дані до роботи (проекту):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань застосування планування в системі менеджменту підприємства.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) :

дослідити теоретико-методичні основи планування в системі менеджменту підприємства,

надати організаційно-економічну характеристику підприємства,

здійснити оцінку перспективного планування в СФГ «Урожай»,

визначити результативність системи планування в СФГ «Урожай»,

запропонувати напрями удосконалення системи планування в системі менеджменту СФГ «Урожай»;

сформувати висновки з проведеного дослідження.

6. Дата видачі завдання

«___» _____ 20__р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень – лютий 2024 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2024 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2023 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2023 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	29 квітня – 02 травня 2024 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 02 травня 2024 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	03 травня 2024 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	17 квітня – 12 травня 2024 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи		виконано

Студент :

(підпис)М.С. Загородній
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи):

(підпис)Т.М. Харченко
(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено.

(підпис)Н.М. Баранік
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)М.О. Лищенко
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Загородній М. С. Функція планування в системі менеджменту підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто функцію планування в системі менеджменту підприємства; надано організаційно-економічну характеристику СФГ «Урожай»; досліджено вплив цінового прогнозування на загальну ефективність планової системи підприємства; проведено оцінку результативності системи планування в СФГ «Урожай»; запропоновані заходи по формуванню ефективної системи планування в системі менеджменту СФГ «Урожай». Впровадження сценарного підходу в систему планування СФГ «Урожай» дозволить підприємству не лише адекватно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища, а й володіти стратегічною гнучкістю для формування і реалізації конкурентних переваг. Комплексне застосування сценарного планування в поєднанні з іншими сучасними інструментами управління сприятиме зміцненню позицій СФГ «Урожай» на цільових ринках.

Ключові слова: планування, система планування, прогнозування, стратегічне планування, оперативне планування, тактичне планування, менеджмент, фінансовий аналіз, ціновий моніторинг, сценарний підхід, ефективність, розвиток.

SUMMARY

Zagorodnyi M. Planning function in the enterprise management system

Qualification work in the specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work considers the function of planning in the enterprise management system; provides organizational and economic characteristics of the Urozhay farm; investigates the impact of price forecasting on the overall efficiency of the enterprise planning system; evaluates the effectiveness of the planning system in the Urozhay farm; proposes measures to form an effective planning system in the management system of the Urozhay farm. Implementation of the scenario approach in the planning system of Urozhay CFG will allow the company not only to respond adequately to dynamic changes in the market environment, but also to have strategic flexibility to form and realize competitive advantages. The integrated application of scenario planning in combination with other modern management tools will help to strengthen the position of Urozhay CFG in the target markets.

Key words: planning, planning system, forecasting, strategic planning, operational planning, tactical planning, management, financial analysis, price monitoring, scenario approach, efficiency, development.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи планування в системі менеджменту підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка системи планування в системі менеджменту СФГ «Урожай»	16
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	16
2.2 Оцінка перспективного планування в СФГ «Урожай»	25
2.3 Результативність системи планування в СФГ «Урожай»	31
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення системи планування в системі менеджменту СФГ «Урожай»	36
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	50
Додаток А Організаційна структура управління СФГ «Урожай»	
Додаток Б Динаміка цін на рослинницьку продукцію	
Додаток В Фінансова звітність СФГ «Урожай» за 2023-й рік	
Додаток Г Апробація наукових результатів	

ВСТУП

Актуальність. Актуальність планування в системі менеджменту сільськогосподарського підприємства в аграрному секторі України є надзвичайно високою. Аграрний сектор відіграє ключову роль в економіці країни, забезпечуючи продовольчу безпеку та експортний потенціал. Проте, цей сектор стикається з низкою викликів, таких як мінливість кліматичних умов, волатильність цін на сировину та готову продукцію, невизначеність державної політики та регуляторних вимог.

У цьому контексті, планування виступає як критичний інструмент для забезпечення стійкості та ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Як зазначають М. В. Шашина та Д. О. Мосійчук, стратегічне планування в сільськогосподарських підприємствах є необхідною передумовою для досягнення довгострокових цілей та адаптації до мінливого середовища [20].

Крім того, дослідження Світового банку підкреслює важливість планування для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрного сектору в Україні. Воно зазначає, що ефективне планування використання ресурсів, таких як земля, вода та робоча сила, є критичним для забезпечення сталого розвитку сільського господарства [9].

Планування також відіграє ключову роль у впровадженні інновацій та модернізації технологій в аграрному секторі. Як зауважують Ю.Є. Кирилов та В.Г. Грановська, ретельне планування інвестицій в новітні технології та методи виробництва дозволить сільськогосподарським підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках [9].

Окрім того, планування є необхідним для забезпечення дотримання вимог безпеки харчових продуктів та екологічних стандартів, які стають все більш жорсткими в Україні та світі. Дослідження Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) наголошує на необхідності інтегрованого планування виробничих процесів та систем контролю якості для забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам.

Таким чином, актуальність планування в системі менеджменту сільськогосподарського підприємства в Україні обумовлена низкою чинників, включаючи необхідність забезпечення стійкості, ефективності, інноваційності, конкурентоспроможності та дотримання вимог якості та безпеки у аграрній сфері.

Методичною основою під час написання цієї кваліфікаційної роботи послужили праці таких вчених, як: Ansoff I. [1], Corbitt G. [2], Dooley K., Johnson D. [3], Бабчинська О. І. [4], Безгін К. С., Гришина І. В. [5], Дубина М. В. [6], Епіфанова І. Ю, Джеджула В. І., Надольний О. В. [7], Козаченко Г. В. [11], Козловська Д. [12], Макалюк І.В., Джумакєєва Д.Д. [14], Росоха В. В., Газуда Л.М. [16], Савченко С. М., Нікітін В. Г. [17], Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. [18], Шашина М. В., Мосійчук Д. О. [20] та інші. Здійснені ними науково-практичні дослідження стали основою для здійснення наукових досліджень в галузі управління та використання планування в системі менеджменту підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні функції планування в системі менеджменту підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні основи планування в системі менеджменту підприємства,
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства,
- здійснити оцінку перспективного планування в СФГ «Урожай»,
- визначити результативність системи планування в СФГ «Урожай»,
- запропонувати напрями удосконалення системи планування в системі менеджменту СФГ «Урожай».

Об'єктом дослідження є процес використання планування в системі менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є особливості використання планування в системі менеджменту СФГ «Урожай».

Методи дослідження. Теоретичні методи: теоретичний аналіз навчальної літератури; емпіричні методи: спостереження та вивчення фінансової документації, нормативних документів; економіко-математичні методи; статистичні методи.

Інформаційною базою дослідження слугували чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують роботу підприємств, періодичні видання, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту, фінансова звітність досліджуваного підприємства СФГ «Урожай» за 2021-2023 рр., інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими науково-практичними пропозиціями по формуванню ефективної системи планування в СФГ «Урожай».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 1-й науково-практичній конференції.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 тезу у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. Загородній М. С., Харченко Т. М. Аспекти планування в системі менеджменту підприємства. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті» (Кременчук, 15 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 45-46.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 43 сторінки, в тому числі 13 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел містить 22 найменування, викладених на 3 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладених на 11 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У контексті динамічного ринкового середовища та зростаючої конкуренції ефективне планування є ключем до успіху та життєздатності будь-якого підприємства. Планування, як одна з основних функцій менеджменту, відіграє критичну роль у визначенні напрямку розвитку організації, розподілі ресурсів та прийнятті стратегічних рішень. Актуальність цього дослідження для України полягає у необхідності удосконалення процесів планування на вітчизняних підприємствах для підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в умовах глобалізації та євроінтеграції [4].

Теоретичні аспекти функції планування охоплюють низку ключових концепцій та підходів. По-перше, необхідно розглянути сутність та принципи планування, його місце та роль у системі менеджменту підприємства. Важливо проаналізувати різні види планування, такі як стратегічне, тактичне та оперативне, а також їх взаємозв'язок та вплив на досягнення цілей організації.

Другим важливим аспектом є процес планування, який включає визначення цілей, збір та аналіз інформації, розробку альтернативних варіантів, вибір оптимального плану та впровадження. Необхідно дослідити методи та інструменти, що використовуються на різних етапах процесу планування, такі як SWOT-аналіз, аналіз ланцюжка створення вартості, сценарне планування тощо.

Крім того, варто приділити увагу теоретичним основам стратегічного планування, яке забезпечує довгострокову перспективу розвитку підприємства та його адаптацію до змін зовнішнього середовища. Теорія ігор, теорія обмежень, концепції збалансованої системи показників та стратегічних карт можуть бути розглянуті як інструменти стратегічного планування [10, с. 108].

Основними складовими функції планування є:

- визначення місії, цілей та завдань підприємства;

- розробка стратегії та стратегічних планів;
- формування тактичних та оперативних планів;
- бюджетування та розподіл ресурсів;
- моніторинг та контроль виконання планів;
- коригування планів у разі необхідності і ін. [5, с. 4-5].

Також, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є невід'ємною складовою процесу планування в сільськогосподарських підприємствах. Цей аналіз забезпечує об'єктивну оцінку поточного стану організації та ідентифікує можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та розробляти ефективні стратегії розвитку [10, с. 109].

Результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища забезпечують основу для розробки стратегічних планів, визначення цілей та пріоритетних напрямків розвитку сільськогосподарського підприємства. Ефективний аналіз сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню ефективності виробництва, формуванню конкурентних переваг та забезпеченню стійкості підприємства у мінливому середовищі.

Розробка стратегії та стратегічних планів, а також формування тактичних та оперативних планів є фундаментальними елементами системи планування в сільськогосподарському підприємстві. Ці процеси забезпечують цілеспрямований розвиток підприємства, ефективне використання ресурсів та адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища [17].

Прогнозування цін на сільськогосподарську продукцію є ключовим елементом ефективної системи планування в аграрному підприємстві. Точні цінові прогнози дозволяють підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо виробництва, реалізації та управління ризиками [15].

Дослідження Інституту аграрної економіки свідчать, що ефективне прогнозування цін на сільгосппродукцію є одним з ключових факторів підвищення результативності планування в аграрних підприємствах. Використання передових методів прогнозування, таких як економетричне моделювання, машинне навчання, сценарний аналіз, дозволяє значно підвищити

точність цінових прогнозів. Це, в свою чергу, забезпечує обґрунтованість виробничих, збутових та фінансових планів, сприяє ефективному управлінню ризиками та зміцненню конкурентних позицій підприємства [4].

Характеристику впливу цінового прогнозу на функціонування планової системи сільськогосподарського підприємства нами представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Вплив цінового прогнозу на ефективність системи планування сільськогосподарського підприємства

Вплив прогнозу	Характеристика впливу
Вплив цінових прогнозів на виробничі плани	- Прогнози цін допомагають визначити оптимальну структуру посівних площ, зорієнтовану на культури з найвищою очікуваною дохідністю. - Аналіз динаміки цін дає можливість спланувати оптимальні строки збирання врожаю та реалізації продукції. - Врахування прогнозованих цін сприяє ефективному плануванню обсягів виробництва, ґрунтуючись на очікуваному попиті.
Роль цінових прогнозів у плануванні збутової діяльності	- Точні цінові прогнози дозволяють розробляти ефективні маркетингові стратегії та планувати оптимальні канали реалізації. - Передбачення динаміки цін допомагає синхронізувати виробничі та збутові плани, мінімізуючи цінові ризики. - Аналіз прогнозованих цін є основою для визначення оптимальних обсягів та строків продажу продукції.
Значення цінових прогнозів для фінансового планування	- Врахування очікуваних цін дозволяє точніше спрогнозувати виручку, прибутковість та грошові потоки підприємства. - Аналіз цінових трендів є необхідним для ефективного планування інвестицій та управління оборотним капіталом. - Прогнозовані ціни є базисом для розрахунку оптимальних обсягів закупівлі матеріально-технічних ресурсів.
Використання цінових прогнозів для управління ризиками	- Передбачення динаміки цін на продукцію та ресурси дає можливість завчасно розробляти заходи щодо мінімізації цінових ризиків. - Аналіз ймовірних цінових сценаріїв є основою для формування ефективної системи хеджування. - Врахування можливих цінових коливань у плануванні сприяє підвищенню стійкості підприємства до ринкових шоків.

Джерело: складено автором на основі [4, 15]

Цінове прогнозування є важливим інструментом для сільськогосподарських підприємств під час стратегічного, тактичного та оперативного планування.

Так, при здійсненні стратегічного планування, цінове прогнозування допомагає визначити довгострокові тренди на ринку, що впливають на вибір

сільськогосподарських культур, обсяги виробництва та географію збуту. На основі прогнозованих цін підприємство може оцінити потенційну дохідність та рентабельність різних видів продукції, що впливає на стратегію диверсифікації або спеціалізації (портфельний аналіз).

Також, прогнозування цін є важливим фактором при виборі інвестиційних проєктів, зокрема, щодо запровадження нових технологій, розширення виробництва тощо (фінансове планування).

При здійсненні тактичного планування цінове прогнозування дозволяє оптимізувати структуру посівних площ та обсяги виробництва окремих культур (виробниче планування). На основі прогнозованих цін приймаються рішення щодо вибору каналів збуту, логістичних маршрутів, укладання контрактів (логістичне планування). Прогнозовані ціни є базою для визначення оптимальної цінової політики, зокрема встановлення цін реалізації, знижок, акцій тощо (маркетингове планування).

При оперативному плануванні поточні ціни та їх динаміка впливають на вибір термінів реалізації продукції, оптимізацію запасів, терміни закупівлі ресурсів (управління запасами та закупівлями) [11, с. 109].

В цілому прогнозування цін допомагає визначити необхідні обсяги фінансування, структуру джерел фінансування (поточне фінансове планування). А тому ціна є ключовим фактором під час оперативного управління витратами, зокрема, при виборі технологій, норм витрат ресурсів тощо (управління витратами).

Загалом, цінове прогнозування є важливим інструментом, який дозволяє сільськогосподарському підприємству підвищити обґрунтованість і ефективність управлінських рішень на всіх рівнях планування. Воно забезпечує узгодження стратегічних, тактичних та оперативних планів, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

Алгоритми розробки стратегії та стратегічних планів, а також формування тактичних та оперативних планів може включати наступні етапи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Алгоритми розробки планів в системі планування підприємства

Алгоритми розробки стратегії та стратегічних планів	Алгоритми формування тактичних та оперативних планів
1. Визначення місії, бачення та ключових цінностей підприємства. 2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (SWOT, PEST тощо). 3. Формулювання стратегічних цілей та завдань. 4. Вибір стратегічних альтернатив (зростання, диверсифікація, інтеграція тощо). 5. Розробка стратегічних планів з визначенням ресурсів, відповідальних та термінів реалізації. 6. Впровадження, моніторинг та коригування стратегічних планів.	1. Визначення конкретних завдань та цілей на основі стратегічних планів. 2. Планування ресурсів (людських, фінансових, матеріальних тощо). 3. Розробка графіків виконання робіт та бюджетів. 4. Розподіл обов'язків та відповідальності. 5. Моніторинг та контроль виконання планів. 6. Коригування планів у разі необхідності.

Джерело: складено автором на основі [20]

Реалізація стратегічних планів вимагає розробки тактичних та оперативних планів, які деталізують конкретні дії та заходи для досягнення стратегічних цілей. Тактичні плани, як правило, охоплюють період від одного до трьох років та фокусуються на реалізації окремих стратегічних ініціатив. Оперативні плани мають коротшу часову перспективу (рік або менше) та зосереджені на конкретних операційних завданнях і розподілі ресурсів для забезпечення ефективної повсякденної діяльності підприємства [20, с. 94].

Ефективна система планування, що охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні, забезпечує узгодженість дій та ресурсів сільськогосподарського підприємства для досягнення його цілей. Вона дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність виробництва, адаптуватися до змін ринку та кліматичних умов, а також забезпечити стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

В цілому, розробка стратегії та стратегічних планів, а також формування тактичних та оперативних планів є невід'ємними складовими ефективною системи планування в сільськогосподарському підприємстві. Ці процеси забезпечують цілеспрямований розвиток організації, ефективне використання

ресурсів та адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Стратегічне планування дозволяє визначити довгострокові цілі та напрямки розвитку підприємства, а тактичні та оперативні плани деталізують конкретні заходи та розподіл ресурсів для реалізації стратегії. Ефективна система планування є критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні [19, с. 46].

У контексті світових тенденцій та досягнень за темою дослідження варто відзначити зростаючу популярність гнучкого планування, яке передбачає адаптивність та швидку реакцію на зміни ринку. Західні компанії успішно впроваджують гнучке планування, що дозволяє їм швидко реагувати на потреби клієнтів та стати лідерами у своїх галузях. Також важливим досягненням є розвиток технологій планування з використанням штучного інтелекту та машинного навчання, які використовують передові алгоритми для прогнозування попиту, оптимізації ланцюжків постачання та управління запасами, що дозволяє їм ефективно планувати ресурси та мінімізувати витрати.

Дослідження, проведене у 2021 році Гарвардською бізнес-школою, продемонструвало, що компанії, які активно використовували стратегічне планування, мали на 30% вищу рентабельність інвестицій порівняно з тими, що не приділяли належної уваги плануванню [17].

Для запровадження ефективної системи планування в сільськогосподарському підприємстві необхідно здійснити наступні дії.

1. Впровадження стратегічного планування з урахуванням специфіки сільськогосподарської галузі та її сезонності. Розробка довгострокових планів з акцентом на стійкість та адаптивність до змін клімату, ринкових коливань та державної політики.

2. Використання сучасних інформаційних технологій та систем управління ресурсами (ERP) для підвищення ефективності процесів планування, збору та аналізу даних.

3. Залучення фахівців з агрономії, біотехнологій та інших суміжних галузей до процесу планування для забезпечення науково обґрунтованих рішень.

4. Впровадження гнучких методів планування для швидкої адаптації до змін погодних умов, ринкового попиту та інших факторів.

5. Розробка системи ключових показників ефективності для моніторингу та контролю виконання планів, своєчасного виявлення відхилень та коригування планів.

6. Розвиток компетенцій персоналу у сфері планування шляхом навчання, обміну досвідом та впровадження кращих практик [7, с. 42-43].

Запровадження ефективної системи планування в сільськогосподарському підприємстві може принести наступні результати:

- підвищення продуктивності та рентабельності виробництва завдяки оптимізації використання ресурсів, таких як земля, добрива, насіння та робоча сила;

- покращення якості продукції та забезпечення відповідності стандартам безпеки харчових продуктів завдяки ретельному плануванню технологічних процесів та контролю якості;

- зниження операційних витрат шляхом планування закупівель, логістики та управління запасами;

- підвищення стійкості до коливань ринку та кліматичних змін завдяки стратегічному плануванню та розробці сценаріїв на випадок непередбачуваних подій;

- покращення репутації та конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках завдяки стабільній якості продукції та дотриманню екологічних стандартів тощо [14, с. 68-69; 17].

Функція планування відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства. Для вітчизняних підприємств, зокрема у сільськогосподарській галузі, впровадження ефективної системи планування є необхідною умовою для подолання викликів сучасного ринкового середовища та досягнення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СФГ «УРОЖАЙ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство – СФГ «Урожай» Роменського району Сумської області засноване 29.04.1996 року. Повна назва підприємства - селянське (фермерське) господарство «Урожай». Підприємство розташоване за наступною адресою: село Андріяшівка Роменського району Сумської області. Селянське господарство очолює Шевченко Михайло Іванович, а його учасниками є члени родини.

Підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та тваринництва. Основним видом продукції є зернові культури, олійні та кормові, а також продукція тваринництва: м'ясо ВРХ та свиней, а також виробництво молока.

Ефективна система управління у селянському (фермерському) господарстві вимагає комплексного підходу, який охоплює всі ланки виробничого процесу. Впровадження інноваційних технологій, належне управління персоналом, ефективне фінансове та маркетингове управління є ключовими факторами для забезпечення стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності такого господарства. Крім того, важливим є постійний моніторинг та адаптація до змін у ринкових умовах, нормативно-правовій базі та кліматичних умовах.

В СФГ «Урожай» запроваджена лінійна система управління. Ця система управління характеризується чіткою ієрархічною структурою, де кожен нижчий рівень управління підпорядковується та звітує безпосередньо перед вищим рівнем. В досліджуваному підприємстві ця система управління має такий вигляд.

Голова СФГ «Урожай» є керівником підприємства і перебуває на вершині ієрархії і наділений найвищою владою та відповідальністю за всі аспекти діяльності підприємства.

Безпосередньо керівникові підприємства підпорядковуються керівники функціональних підрозділів або виробничих ділянок, таких як:

- керівник рослинницького підрозділу;
- керівник тваринницького підрозділу;
- керівник механізованого підрозділу;
- керівник складського господарства;
- керівник фінансово-економічного відділу;
- керівник відділу збуту та маркетингу.

Керівники функціональних підрозділів мають у своєму безпосередньому підпорядкуванні відповідних спеціалістів та робітників:

- агрономи, трактористи, комбайнери (у рослинницькому підрозділі);
- зоотехніки, оператори ферм, доярки (у тваринницькому підрозділі);
- механіки, водії (у механізованому підрозділі);
- комірники, вантажники (у складському господарстві);
- бухгалтери, економісти, фінансові аналітики (у фінансово-економічному відділі);
- менеджери зі збуту, торгові представники (у відділі збуту та маркетингу).

У лінійній системі управління розпорядження і вказівки передаються виключно від вищого рівня до нижчого по вертикалі влади. Кожен працівник підзвітний лише одному керівникові і отримує розпорядження тільки від нього.

Перевагами такої системи є чітка субординація, відсутність дублювання функцій і конфліктів повноважень. Однак недоліками можуть бути перевантаження вищих керівників, повільне прийняття рішень та негнучкість системи в мінливих умовах.

У сучасних умовах часто використовують комбінацію лінійної та функціональної систем управління для більшої гнучкості та ефективності.

Система управління в СФГ «Урожай» складається з кількох взаємопов'язаних ланок (Додаток А).

- управління галуззю рослинництва - ця ланка відповідає за вирощування зернових культур, таких як пшениця, ячмінь, кукурудза та інші. Основними завданнями є планування сівозмін, вибір сортів насіння, підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами (боротьба з бур'янами, хворобами та шкідниками), збирання врожаю та його зберігання.

- управління галуззю тваринництва - ця ланка охоплює розведення та відгодівлю великої рогатої худоби та свиней, а також виробництво молока. Основні завдання включають відбір та розведення тварин, забезпечення їх належного утримання, годівлі та ветеринарного обслуговування, організацію доїння та переробки молока.

- управління персоналом - ця ланка відповідає за забезпечення господарства необхідними трудовими ресурсами, їх навчання та мотивацію. Вона включає планування потреб у робочій силі, підбір та найм працівників, організацію їх роботи, оцінку результатів праці та створення належних умов для підвищення продуктивності.

- облік та фінансове управління - ця ланка відповідає за облік, планування та контроль фінансових потоків, забезпечення ефективного використання ресурсів, інвестиційну діяльність та управління ризиками. Вона включає бюджетування, аналіз витрат та прибутковості, залучення кредитів та інвестицій.

Товарна продукція сільськогосподарського підприємства - це частина валової продукції, яка призначена для реалізації на ринку.

До товарної продукції відносяться:

1. Рослинницька продукція:

- Зернові культури (пшениця, жито, ячмінь, кукурудза тощо)
- Технічні культури (соняшник, цукрові буряки, льон тощо)
- Інша рослинницька продукція, вироблена для продажу

2. Тваринницька продукція:

- Молоко, м'ясо великої рогатої худоби, м'ясо свиней.

3. Продукція допоміжних виробництв:

- Садивний матеріал
- Кормові культури для реалізації
- Добрива тваринного походження

Товарна продукція відрізняється від валової тим, що не включає продукцію, спожиту всередині господарства на насіння, корми, оплату праці натурою тощо. Вартість товарної продукції визначається виходячи з розрахованих цін реалізації за вирахуванням витрат на транспортування та збут.

Обсяг та асортимент товарної продукції є важливим показником ефективності роботи сільгосп підприємства, його спеціалізації та ринкової орієнтації. Головне завдання - максимізувати вихід товарної продукції за оптимального співвідношення витрат і доходів. Об'єм та структуру товарної продукції СФГ «Урожай» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Об'єми та структура товарної продукції СФГ «Урожай»

Назва	Рік						Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Пшениця озима	138 006,5	17,3	44 302,6	15,1	133 354,5	24,6	-4652,0	-3,4
Кукурудза	476 741,5	59,6	107 508,7	36,7	221 955,0	40,9	-254786,5	-53,4
Ячмінь	1 105,3	0,1	1 258,2	0,4	1 617,2	0,3	511,9	46,3
Соняшник	105 454,4	13,2	67 744,9	23,1	66 921,8	12,3	-38532,6	-36,5
ВРХ	10 310,5	1,3	6 347,4	2,2	19 636,0	3,6	9325,5	90,4
Свині	856,2	0,1	551,3	0,2	503,8	0,1	-352,4	-41,2
Молоко	66 799,0	8,4	65 267,6	22,3	98 412,0	18,1	31613,0	47,3
Разом	799 273,4	100	292 980,7	100	542 400,3	100	-256873,1	-32,1

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

На основі даних, представлених в таблиці 2.1, можна провести ґрунтовний економічний аналіз. Такий аналіз дозволяє виявити ключові тенденції в розвитку підприємства та провести оцінку його ефективності.

Аналіз структури товарної продукції показує, що основними напрямками діяльності господарства є рослинництво та тваринництво. У структурі рослинної продукції домінують такі культури, як кукурудза (частка до 60%), пшениця

озима (частка до 25%) та соняшник (частка до 23%). Слід зазначити, що за період 2021-2023 рр. спостерігається суттєве скорочення обсягів виробництва кукурудзи (-53,4%) та соняшнику (-36,5%), проте виробництво пшениці озимої залишається відносно стабільним (-3,4%).

У тваринницькій галузі господарства провідну роль відіграє виробництво молока (частка до 22%) та великої рогатої худоби (частка до 3,6%). Спостерігається позитивна динаміка обсягів виробництва молока (+47,3%) та ВРХ (+90,4%), що свідчить про ефективність управлінських рішень у цих напрямках.

Загальний обсяг товарної продукції СФГ «Урожай» у 2023 році становив 542 400,3 тис. грн, що на 32,1% менше порівняно з 2021 роком. Таке суттєве скорочення пояснюється, насамперед, зменшенням виробництва основних культур (кукурудза, соняшник), що, в свою чергу, може бути зумовлено несприятливими погодними умовами, зростанням витрат на виробництво чи іншими факторами.

Загалом, наведені в таблиці дані свідчать про зміну виробничої спеціалізації СФГ «Урожай» у бік скорочення частки рослинницької продукції та збільшення частки тваринницької. Це пов'язано зі стратегічними цілями підприємства щодо диверсифікації виробництва та підвищення стійкості бізнесу в умовах мінливого зовнішнього середовища.



Рисунок 2.1 - Структура товарної продукції в СФГ «Урожай»
станом на 2023 рік, %

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

Детальний аналіз структури та стану основних виробничих засобів СФГ «Урожай» дає можливість краще зрозуміти виробничий потенціал господарства, виявити «вузькі місця» та розробити заходи щодо модернізації матеріально-технічної бази для забезпечення розвитку господарства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура основних виробничих засобів СФГ «Урожай»

Назва	Рік			Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	тис.грн.	%
Будинки і споруди	205 244,5	217 121,7	231 955,6	26 711,1	13,0
Машини і обладнання	151 086,4	203 765,2	222 865,4	71 779,0	47,5
Транспортні засоби	23 812,5	26 307,7	28 197,9	4 385,4	18,4
Інструменти, прилади, інвентар	30 792,1	31 226,7	28 588,9	-2 203,1	-7,2
Інші основні засоби	164,2	522,3	545,9	381,7	232,4
Інші необоротні матеріальні активи	0,0	0,0	667,0	667,0	100
Матеріальні основні активи, разом	411 099,8	478 943,5	512 820,7	101 721,0	24,7

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

На основі даних таблиці можна провести комплексний аналіз матеріально-технічної бази досліджуваного сільськогосподарського підприємства. Насамперед, варто відзначити, що за період 2021-2023 рр. загальна вартість матеріальних основних активів СФГ «Урожай» зросла на 24,7% і станом на кінець 2023 року становила 512 820,7 тис. грн. Такий приріст свідчить про активну інвестиційну політику господарства, спрямовану на оновлення та модернізацію виробничих потужностей.

Аналіз структури основних засобів показує, що ключовими елементами є:

1. Машини та обладнання - 43,5% у 2023 р. Значне збільшення цієї статті (+47,5% до 2021 р.) свідчить про пріоритетність технічного оновлення активної частини основних фондів, що сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності виробничих процесів.

2. Будинки і споруди - 45,2% у 2023 р. Зростання вартості будівель та споруд (+13,0% до 2021 р.) вказує на необхідність розширення чи реконструкції

виробничих, складських та допоміжних приміщень для забезпечення виробничих потреб.

3. Транспортні засоби - 5,5% у 2023 р. Підвищення вартості транспортних засобів (+18,4% до 2021 р.) свідчить про модернізацію системи внутрішньогосподарських перевезень.

Водночас спостерігається скорочення вартості інструментів, приладів та інвентарю (-7,2% до 2021 р.), що може бути пов'язано з оптимізацією використання чи списанням морально застарілого обладнання. Загальна структура основних виробничих засобів СФГ «Урожай» станом на 2023 рік представлено на рис. 2.2.

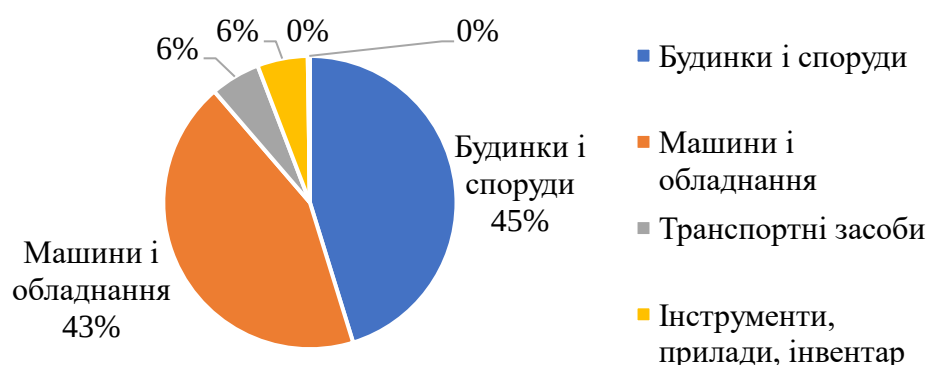


Рисунок 2.2 - Структура основних виробничих засобів СФГ «Урожай» станом на 2023 рік, %

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

Для більш глибокого розуміння ефективності використання основних виробничих засобів доцільно провести додатковий аналіз показників фондівіддачі, фондоозброєності та фондомісткості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Ефективність управління основними виробничими фондами СФГ «Урожай»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	Абсолютні	Відносні, %
Фондовіддача, тис.грн.	2,75	0,80	0,98	-1,76	-64,2
Фондомісткість, тис.грн.	0,36	1,24	1,02	0,65	179,2
Фондоозброєність, тис.грн.	1507,8	1652,2	1801,8	294,01	19,5

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

Так, фондівддача, яка відображає ефективність використання основних виробничих фондів, знизилася на 1,76 тис. грн. (-64,2%), що є негативною тенденцією. Це означає, що підприємство не змогло ефективно використовувати свої основні засоби для генерування вартості валової продукції.

Відповідно, фондомісткість, яка є оберненим показником до фондівддачі, зросла на 0,65 тис. грн. (179,2%), що також свідчить про зниження ефективності використання основних виробничих фондів.

Фондоозброєність, яка характеризує забезпеченість працівників основними виробничими фондами, збільшилася на 294,01 тис. грн. (19,5%) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може бути результатом інвестицій в оновлення обладнання або збільшення чисельності працівників без відповідного зростання обсягів виробництва.

На основі даних таблиці 2.4 можна проаналізувати динаміку основних економічних показників діяльності СФГ «Урожай» та зробити висновки.

Таблиця 2.4 – Основні економічні показники діяльності СФГ «Урожай»

Показник	Рік			Динаміка	
	2021	2022	2023	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 063 862,0	357 167,0	487 234,0	-576 628,0	-54
Інші операційні доходи	23 803,0	4 043,0	5 297,0	-18 506,0	-78
Разом доходи	1 087 665,0	361 210,0	492 531,0	-595 134,0	-55
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	473 526,0	191 432,0	266 328,0	-207 198,0	-44
Інші операційні витрати	17 024,0	10 686,0	12 089,0	-4 935,0	-29
Інші витрати	192 620,0	39 473,0	42 687,0	-149 933,0	-78
Разом витрати	229 987,0	84 166,0	92 407,0	-137 580,0	-60
Фінансовий результат до оподаткування	367 128,0	74 926,0	121 707,0	-245 421,0	-67
Чистий прибуток (збиток)	367 128,0	74 926,0	121 707,0	-245 421,0	-67
Рівень рентабельності, %	77,5	39,1	45,7	-	-31,8

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності СФГ «Урожай»

Маючи аналітичну інформацію та розраховані економічні показники діяльності СФГ «Урожай», слід відзначити значне скорочення чистого доходу від реалізації продукції (-54% у 2023 році порівняно з 2021 роком). Таке суттєве зменшення виручки є наслідком об'єктивних чинників, зокрема, скорочення обсягів виробництва основних сільськогосподарських культур, зниження їх цін на ринку тощо. При цьому спостерігається й скорочення інших операційних доходів (-78% за аналізований період), що вказує на погіршення загальної ділової активності підприємства.

Аналіз витрат демонструє, що собівартість реалізованої продукції зменшилася на 44%, тоді як інші операційні витрати скоротилися лише на 29%. Така диспропорція у динаміці витрат може свідчити про погіршення контролю над операційними витратами та необхідність їх оптимізації. Водночас спостерігається суттєве скорочення інших витрат (-78%), що може бути зумовлено зменшенням фінансових витрат чи необоротних активів.

Ключовим показником ефективності діяльності є фінансовий результат. Так, у 2023 році СФГ «Урожай» отримало 121 707,0 тис. грн чистого прибутку, що на 67% менше порівняно з 2021 роком. Таке зменшення прибутковості підприємства безпосередньо пов'язане із скороченням обсягів та ціни реалізації продукції. Відповідно, рівень рентабельності знизився з 77,5% до 45,7%, тобто майже на третину.

Загалом, наведені дані свідчать про погіршення фінансово-економічних показників СФГ «Урожай» у 2023 році порівняно з 2021 роком. Таке становище вимагає від керівництва господарства ретельного аналізу причин і розробки заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, пошук нових ринків збуту, диверсифікацію виробництва продукції підприємства тощо.

Для більш детального дослідження ефективності функціонування планової системи на підприємстві дослідимо її одну із основних функцій – прогнозування ціни на продукцію підприємства. Такі дослідження проведемо для продукції галузі рослинництва, так як на її різновиди спостерігаються значні цінові коливання.

2.2 Оцінка перспективного планування в СФГ «Урожай»

Прогнозування цін на сільськогосподарську продукцію є важливим елементом ефективної системи планування в аграрному підприємстві. Якість цінових прогнозів безпосередньо впливає на обґрунтованість планових показників та, як наслідок, на результативність діяльності підприємства в цілому [21, с. 225].

Ключові аспекти, що характеризують роль прогнозування цін у системі планування СФГ «Урожай»:

- Прогнозування тенденцій та кон'юнктури цільових ринків збуту є основою для розробки стратегічних планів виробництва та збуту.
- Оцінка середньострокової динаміки цін дозволяє визначати пріоритетні культури та напрями спеціалізації підприємства.
- Цінові прогнози є базою для розрахунку очікуваних фінансових результатів та інвестиційних рішень.

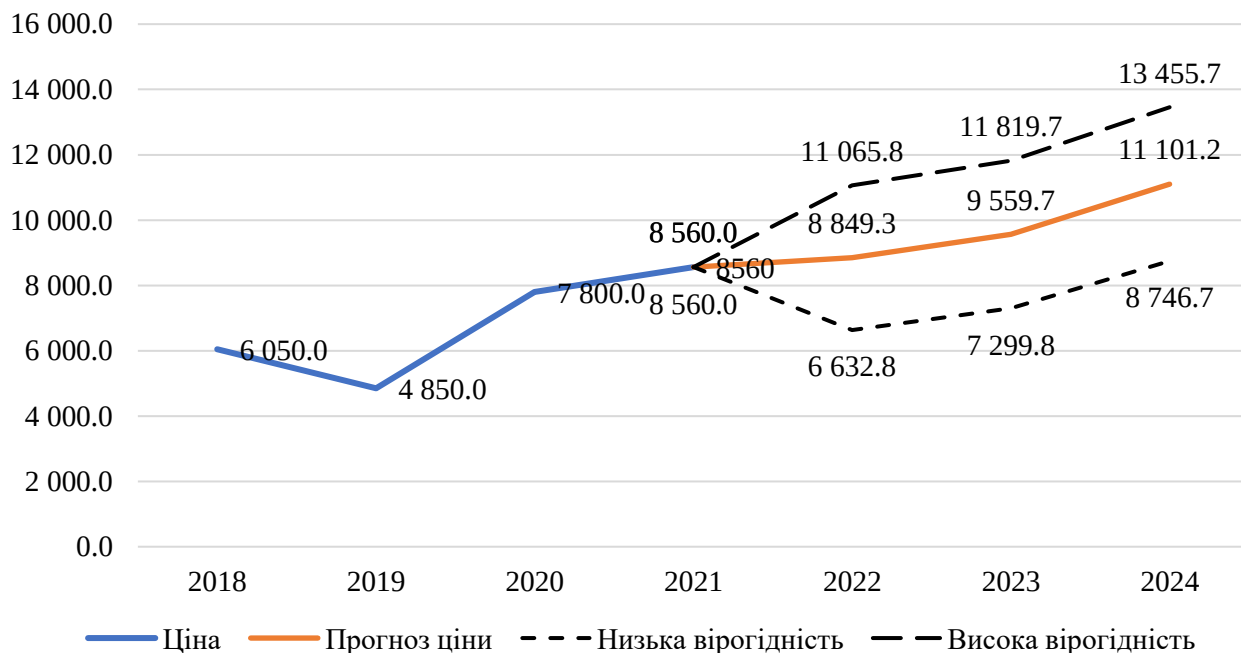


Рисунок 2.3 - Прогнозування ціни на зернову продукцію (пшениця) на внутрішньому ринку

Джерело: побудовано автором з використанням електронних таблиць MS Excel

На основі прогнозування ціни на зернову продукцію (рис. 2.3) головні спеціалісти фермерського господарства приймають рішення щодо формування виробничої програми власного сільськогосподарського підприємства. При цьому використовується верхня та нижня межа коливання ціни на визначений вид сільськогосподарської продукції.

Також фахівцями господарства використовується і аналітична інформація вітчизняних агентств, наприклад АПК Інформ, що здійснюють моніторинг цін як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках сільськогосподарської продукції.

На основі даних таблиці 2.5 можна проаналізувати динаміку цін на основні види продукції рослинництва, що склалися на внутрішньому ринку країни, з використанням аналітичної інформації АПК Інформ та зробити відповідні висновки для корегування власної виробничої програми.

Таблиця 2.5 – Динаміка цін на окремі види продукції рослинництва за даними аналітичного агентства АПК Інформ

Продукція	Роки						Динаміка	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	грн	%
Пшениця озима	6050,0	4850,0	7800,0	8560,0	6400,0	5800,0	-250,0	-4,1
Пшениця яра	5275,0	5230,0	7750,0	8450,0	6000,0	5900,0	625,0	11,8
Ячмінь	5300,0	6300,0	4700,0	4600,0	4500,0	4300,0	-1000,0	-18,9
Кукурудза	4600,0	4400,0	7200,0	6960,0	5800,0	4700,0	100,0	2,2
Соняшник	10900,0	9700,0	10600,0	19000,0	15200,0	13700,0	2800,0	25,7

Джерело: складено автором за даними аналітичного агентства АПК Інформ [21]

За аналітичними даними агентства АПК Інформ спостерігається зниження ціни на пшеницю озиму з 8560 грн/т у 2021 році до 5800 грн/т у 2023 році, тобто на 4,1%. Таке падіння може бути пов'язано зі зростанням пропозиції на ринку внаслідок сприятливих погодних умов для виробництва, а також можливим зниженням світових цін на зернові культури та форс-мажорними обставинами в Україні, спричиненими військовою агресією рф [20, с. 92-93].

На відміну від озимої пшениці, ціни на пшеницю ярову демонструють позитивну динаміку - зростання на 11,8% з 5275 грн/т у 2018 році до 5900 грн/т у 2023 році. Така тенденція може бути зумовлена збільшенням попиту на певні

сортів пшениці, які використовуються в харчовій промисловості.

Ціни на ячмінь характеризуються суттєвим зниженням на 18,9% - з 5300 грн/т у 2018 році до 4300 грн/т у 2023 році. Дана динаміка може відображати загальні тенденції перевиробництва культури в Україні та відповідне зростання конкуренції на ринку.

Ціни на кукурудзу впродовж аналізованого періоду зросли незначно - лише на 2,2%, з 4600 грн/т у 2018 році до 4700 грн/т у 2023 році. Така відносна стабільність цін може бути пов'язана зі збалансованим попитом і пропозицією даної культури.

Ціни на соняшник демонструють найбільше зростання - на 25,7%, з 10900 грн/т у 2018 році до 13700 грн/т у 2023 році. Це може бути зумовлено збільшенням попиту на дану олійну культуру, а також впливом загальносвітових тенденцій подорожчання рослинних олій.

Отримані результати аналізу цінової динаміки мають важливе значення для підвищення обґрунтованості планових показників у СФГ «Урожай», так як інтеграція прогнозів цін у систему планування аграрних підприємств забезпечує гнучкість та адаптивність управлінських рішень до мінливих ринкових умов.

В цілому ж аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про неоднорідність динаміки цін на основні культури рослинництва СФГ «Урожай». Спостерігається тенденція до зниження цін на пшеницю озиму та ячмінь, помірне зростання цін на пшеницю яру та кукурудзу, а також суттєве подорожчання соняшнику.

Виявлені цінові тренди мають враховуватися при розробці стратегічних, тактичних та оперативних планів підприємства. Підвищення якості прогнозування цін, їх інтеграція з іншими елементами планування дозволить СФГ «Урожай» підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити гнучке реагування на ринкові зміни та підвищити ефективність діяльності.

Результати розрахунків, представлені у таблиці 2.6, засвідчують наявність суттєвих відхилень між фактичними цінами реалізації продукції рослинництва в господарстві СФГ «Урожай» та середньо-ринковими і прогнозними цінами за 2021-2022 маркетинговий рік. Ці відхилення можуть бути зумовлені низкою

факторів, що впливають на ціноутворення в аграрному секторі.

Таблиця 2.6 – Порівняння фактичних цін СФГ «Урожай» на окремі види продукції рослинництва з цінами аналітичного агентства АПК Інформ та прогнозними за 2021-2022 маркетинговий рік

Продукція	Ціна за 2021-2022 маркетинговий рік			Відхилення, грн	
	Внутрішні середньо-ринкові, грн/т	Прогнозні середньо-зважені, грн/т	Фактичні в господарстві, грн./т	Фактичних в господарстві від внутрішніх середньо-ринкових	Фактичних в господарстві від прогнозних середньо-зважених
Пшениця озима	7480	7596	8413	933	817
Пшениця яра	7225	8421	8834	1609	413
Ячмінь	4550	4729	4997	447	268
Кукурудза	6380	6597	8462	2082	1865
Соняшник	17100	17459	18371	1271	912

Джерело: розраховано автором

Так, фактична ціна реалізації пшениці озимої в господарстві перевищує внутрішні середньо-ринкові ціни на 933 грн/т та прогнозні середньо-зважені ціни на 817 грн/т. Дане явище може бути пов'язане з кон'юнктурою ринку пшениці, зокрема, із збільшенням попиту на якісну продовольчу пшеницю на внутрішньому ринку, що стимулює виробників до реалізації продукції за більш високими цінами, а також відпрацьованим плановим механізмом реалізації продукції при досягненні найвищої ціни на продукцію.

Аналогічна ситуація спостерігається з цінами на пшеницю яру, де відхилення фактичної ціни від внутрішніх середньо-ринкових та прогнозних середньо-зважених становить 1609 грн/т та 413 грн/т відповідно. Дослідження Інституту аграрної економіки свідчать, що у 2021-2022 МР спостерігалось скорочення посівних площ, зайнятих під ярою пшеницею, що могло зумовити зростання її ринкової ціни.

У випадку ячменю різниця між фактичною ціною реалізації в господарстві та внутрішніми середньо-ринковими і прогнозними середньо-зваженими цінами становить 447 грн/т та 268 грн/т відповідно. Дане відхилення може бути

пов'язане з локальними особливостями ринку ячменю в регіоні, де функціонує господарство.

Найбільші відхилення спостерігаються за кукурудзою та соняшником. Так, фактична ціна реалізації кукурудзи в господарстві перевищує внутрішні середньо-ринкові ціни на 2082 грн/т та прогнозні середньо-зважені на 1865 грн/т. Щодо соняшнику, то різниця між фактичною ціною в господарстві та внутрішніми середньо-ринковими і прогнозними середньо-зваженими цінами становить 1271 грн/т та 912 грн/т відповідно. Дані розбіжності можуть свідчити про наявність сприятливих умов збуту зазначених культур, а також про ефективну маркетингову політику господарства.

Загалом, отримані результати вказують на досить ефективну планову роботу підприємства, яка базується на прогнозуванні та моніторингу цінової ситуації в країні.

Таблиця 2.7 – Порівняння фактичних цін СФГ «Урожай» на окремі види продукції рослинництва з цінами аналітичного агентства АПК Інформ та прогнозними за 2022-2023 маркетинговий рік

Продукція	Ціна за 2022-2023 маркетинговий рік			Відхилення, грн	
	Внутрішні середньо-ринкові, грн/т	Прогнозні середньо-зважені, грн/т	Фактичні в господарстві, грн./т	Фактичних в господарстві від внутрішніх середньоринкових	Фактичних в господарстві від прогнозних середньо-зважених
Пшениця озима	6100	6771	6800	700	29
Пшениця яра	5950	6248	6400	450	153
Ячмінь	4400	4998	5100	700	102
Кукурудза	5250	6510	6800	1550	290
Соняшник	14450	17196	16800	2350	-396

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані, представлені у таблиці 2.7, можна зробити наступні висновки щодо порівняння фактичних цін реалізації продукції рослинництва в СФГ «Урожай» з внутрішніми середньо-ринковими та прогнозними середньо-зваженими цінами за 2022-2023 маркетинговий рік.

Щодо пшениці озимої, фактична ціна реалізації в господарстві перевищує внутрішні середньо-ринкові ціни на 700 грн/т, але незначно відрізняється від прогнозних середньо-зважених цін (різниця становить лише 29 грн/т). Дане явище можна пояснити високим попитом на якісне продовольче зерно на внутрішньому ринку України в умовах відносно стабільної ситуації з пропозицією. Дослідження Інституту аграрної економіки вказують, що обсяги виробництва пшениці озимої в 2022-2023 МР були на рівні середніх багаторічних значень.

Аналогічну тенденцію спостерігаємо і з цінами на пшеницю яру, де фактична ціна реалізації в господарстві перевищує внутрішні середньо-ринкові ціни на 450 грн/т та прогнозні середньо-зважені на 153 грн/т. Дане відхилення може бути зумовлене зростанням попиту на якісне фуражне зерно, що використовується у тваринництві.

Для ячменю різниця між фактичною ціною в господарстві та внутрішніми середньо-ринковими і прогнозними середньо-зваженими цінами становить 700 грн/т та 102 грн/т відповідно. Такі розбіжності можуть бути пов'язані з локальними особливостями ринку ячменю в регіоні, де розташоване СФГ «Урожай».

Найбільші відхилення спостерігаються за кукурудзою, де фактична ціна реалізації в господарстві перевищує внутрішні середньо-ринкові ціни на 1550 грн/т та прогнозні середньо-зважені на 290 грн/т. Дане явище може бути зумовлене високим попитом на кукурудзу на внутрішньому ринку, зокрема з боку тваринницьких господарств та агропереробних підприємств.

Щодо соняшнику, то фактична ціна реалізації в господарстві є нижчою за внутрішні середньо-ринкові ціни на 2350 грн/т, але перевищує прогнозні середньо-зважені ціни на 396 грн/т. Це може бути пов'язано з кон'юктурою ринку соняшникової олії та шроту, які є основними продуктами переробки соняшнику.

Загалом, отримані результати свідчать про наявність відхилень фактичних цін реалізації продукції рослинництва в господарстві від середньо-ринкових та

прогнозних показників. Ці розбіжності можуть бути зумовлені особливостями регіональних ринків, ефективністю маркетингової стратегії та планової роботи господарства, а також загальною кон'юктурою аграрного ринку.

Аналіз діяльності СФГ «Урожай» свідчить, що процеси прогнозування цін на сільськогосподарську продукцію є досить розвиненими, що підвищує обґрунтованість планових показників та можливості оперативного реагування на ринкові зміни. Вдосконалення методичного інструментарію прогнозування цін, його інтеграція з іншими складовими системи планування є важливим напрямом підвищення ефективності менеджменту даного аграрного підприємства.

Прогнозування цін на сільськогосподарську продукцію є ключовим елементом ефективної системи планування в аграрному підприємстві. Якість цінових прогнозів визначає обґрунтованість стратегічних, тактичних та оперативних планів, забезпечує гнучкість реагування на динаміку ринкової ситуації. Підвищення рівня аналітичного опрацювання цінової інформації, інтеграція цінових прогнозів з іншими складовими планування сприятимуть підвищенню ефективності управління аграрними підприємствами.

2.3 Результативність системи планування в СФГ «Урожай»

Результативність системи планування в сільськогосподарському підприємстві може бути оцінена за допомогою низки показників, які дозволяють всебічно проаналізувати ефективність планової діяльності та її вплив на загальні результати функціонування підприємства.

Особливо ефективними механізми для системи планування підприємства є використання тактичного планування, яке відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління виробничими та збутовими процесами. Одним з важливих елементів цього механізму є календарне планування термінів реалізації сільськогосподарської продукції, яке базується на аналізі короткострокових цінових прогнозів.

Календарне планування термінів реалізації передбачає розробку детального графіку продажу продукції з урахуванням очікуваної динаміки ринкових цін. Використовуючи прогнозні дані щодо цін на сільгосппродукцію, менеджмент підприємства може визначати оптимальні строки реалізації різних культур, що дозволяє максимізувати виручку від продажів.

Короткострокові цінові прогнози зазвичай ґрунтуються на аналізі поточної кон'юнктури ринку, сезонних коливань, тенденцій попиту та пропозиції. Так, наприклад, якщо за прогнозами очікується зростання цін на зернові культури в осінньо-зимовий період, сільгосп підприємство може скоригувати строки реалізації частини врожаю, щоб реалізувати продукцію за вищими цінами.

Використовуючи аналітичні дані, які пропонує аналітичне агентство АПК Інформ, СФГ «Урожай» корегує своє тактичне та оперативне планування в частині оптимізації строків збуту власної продукції, вибору каналів реалізації, а також встановлення цінової політики на підприємстві (рис. 2.4).

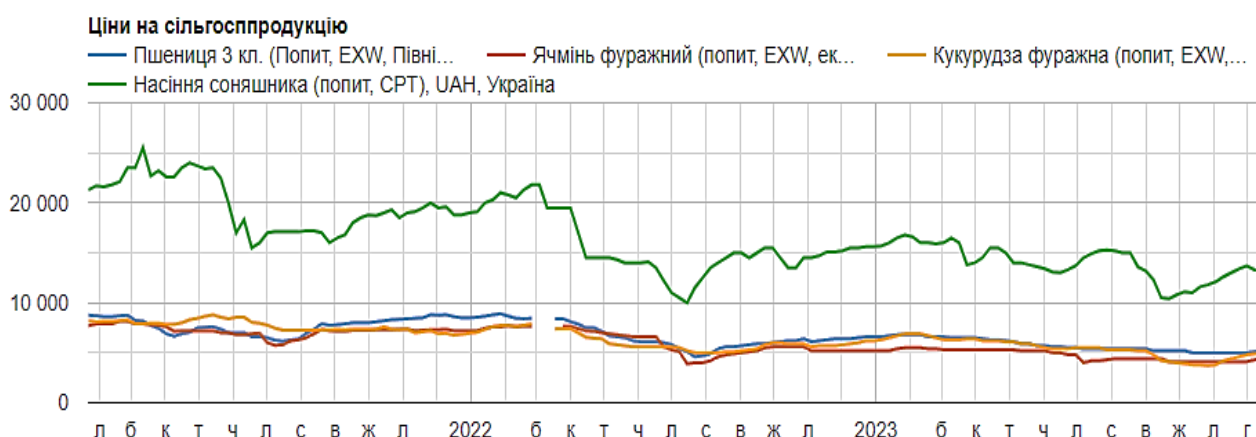


Рисунок 2.4 - Цінова динаміка на зернову продукцію на внутрішньому ринку

Джерело: розраховано автором на основі аналітичного ресурсу АПК Інформ [21]

Аналізуючи цінову динаміку за 2021 – 2023 роки, можемо спостерігати деяку циклічність щодо цінової ситуації на внутрішньому ринку на зазначені види продукції. Так, відбувається циклічне зростання ціни в період «лютий-травень», та мінімізація ціни в період «липень-серпень». Подібний підхід дозволяє аграрним виробникам гнучко реагувати на ринкові сигнали,

оптимізувати логістичні потоки та мінімізувати цінові ризики. Крім того, використання короткострокових цінових прогнозів сприяє кращій синхронізації виробничих та збутових циклів, що позитивно відображається на грошових потоках підприємства.

Так, використовуючи річну цінову динаміку на зернову продукцію, можемо відстежити наступні коливання ціни на зазначені види продукції (рис. 2.5 та додаток Б).

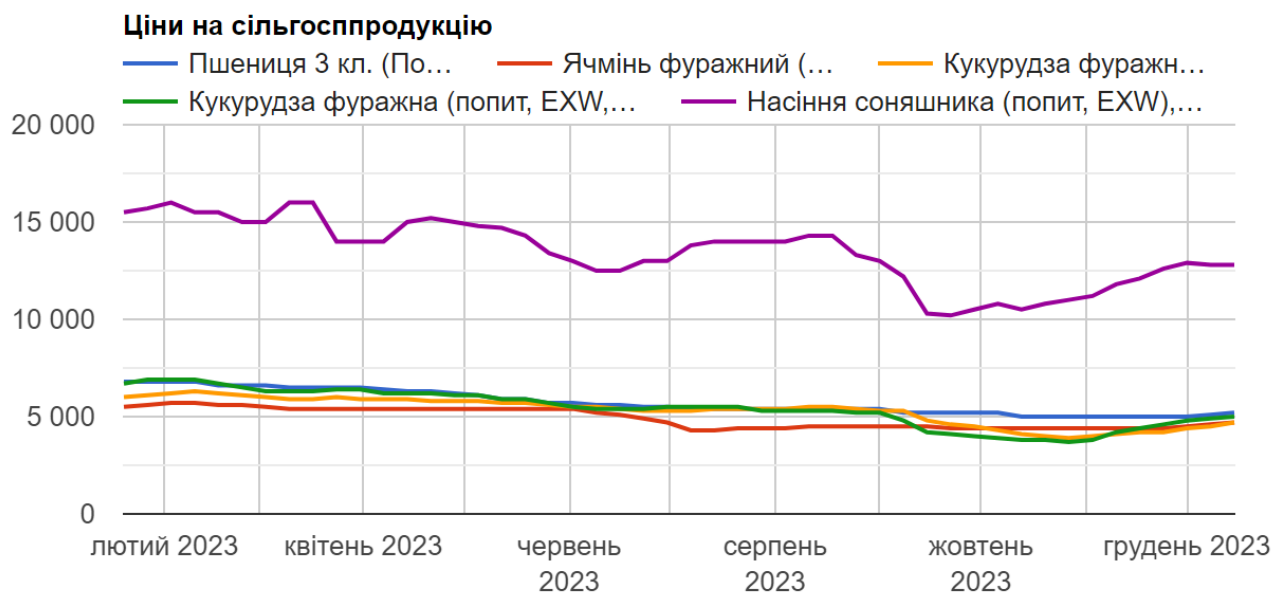


Рисунок 2.5 - Цінова динаміка на зернову продукцію на внутрішньому ринку протягом 2023-го року

Джерело: розраховано автором на основі аналітичного ресурсу АПК Інформ [21]

Розглядаючи таку продукцію, як насіння соняшнику, спостерігаємо поступове зниження ціни протягом першої половини року: з 16000 грн/т у лютому до 13000 грн/т у червні. Однак, у другій половині 2023 року ціна зросла до 12900 грн/т у грудні. Аналогічна тенденція простежується і для ринку кукурудзи: ціна знижувалася з 6900 грн/т у лютому до 5300 грн/т у серпні, але потім відновилася до 5000 грн/т у грудні. Згідно з дослідженнями експертів, даний тренд був зумовлений зниженням світового попиту на кукурудзу на тлі високих врожаїв у 2022 році, проте відновлення внутрішнього споживання в Україні у другій половині 2023 року сприяло стабілізації цін. Щодо ячменю, то

впродовж року спостерігався більш стабільний рівень цін, який коливався в діапазоні 4400-5700 грн/т. Ця ситуація може бути пояснена помірним рівнем попиту та пропозиції на ринку ячменю в Україні.

У випадку пшениці динаміка цін характеризувалася поступовим зниженням з 6800 грн/т у лютому до 5200 грн/т у грудні.

Загалом, аналіз динаміки цін на основні види рослинницької продукції протягом 2023 року демонструє чутливість аграрних ринків до змін ринкової кон'юнктури, спричинених як факторами виробництва, так і коливаннями споживчого попиту. Ці тенденції необхідно враховувати при формуванні ефективної цінової та маркетингової політики сільськогосподарських підприємств.

Варто зазначити, що ефективність календарного планування реалізації сільгосппродукції значною мірою залежить від якості прогнозних моделей, які застосовуються. Застосування сучасних економетричних методів дозволяє підвищити точність цінових прогнозів і, відповідно, оптимізувати процес тактичного планування.

Таблиця 2.8 – Порівняння фактичних та планових надходжень від реалізації окремих видів продукції рослинництва в СФГ «Урожай» з використанням календарного планування станом на 2023 рік

Продукція	Фактична ціна 1 ц, грн	Надходження від реалізації, тис. грн.		
		Фактичні	Планові (за внутрішніми середньоринковими цінами)	Планові (за прогнозними середньозваженими цінами)
Пшениця	680,00	133 354,5	119 626,8	132 785,8
Кукурудза на зерно	680,00	221 955,0	206 348,8	216 666,2
Ячмінь	510,00	1 617,2	1 395,2	1 585,0
Насіння соняшнику	1 680,00	66 921,8	51 667,6	64 067,8
Разом		423 848,5	379 038,4	415 104,8

Джерело: розраховано автором на основі планових даних СФГ «Урожай»

Аналізуючи дані, представлені в таблиці 2.8, можна оцінити ефективність календарного планування та надходжень від реалізації основних видів

рослинницької продукції в СФГ «Урожай» станом на 2023 рік. Розглядаючи пшеницю, фактичні надходження від реалізації склали 133 354,5 тис. грн, що перевищує планові показники, розраховані як за внутрішніми середньоринковими цінами (119 626,8 тис. грн), так і за прогнозними середньозваженими цінами (132 785,8 тис. грн). Дана ситуація може бути зумовлена сприятливою ринковою кон'юнктурою на пшеницю протягом року, а також ефективною плановою роботою підприємства.

Аналогічна тенденція спостерігається і для кукурудзи на зерно, де фактичні надходження на рівні 221 955,0 тис. грн перевищують планові показники, розраховані за внутрішніми середньоринковими (206 348,8 тис. грн) та прогнозними середньозваженими (216 666,2 тис. грн) цінами.

У випадку ячменю фактичні надходження від реалізації складають 1 617,2 тис. грн, що перевищує планові показники як за внутрішніми середньоринковими (1 395,2 тис. грн), так і за прогнозними середньозваженими (1 585,0 тис. грн) цінами.

Щодо насіння соняшнику, фактичні надходження від реалізації становлять 66 921,8 тис. грн, що суттєво перевищує планові показники, розраховані за внутрішніми середньоринковими цінами (51 667,6 тис. грн), проте незначно відрізняється від планових, розрахованих за прогнозними середньозваженими цінами (64 067,8 тис. грн). Таке відхилення може бути зумовлене кон'юнктурними змінами на ринку соняшнику, які не були повністю враховані в плануванні.

В цілому, аналіз показує, що фактичні надходження від реалізації основних видів рослинницької продукції в СФГ «Урожай» у 2023 році перевищують планові показники, як розраховані за внутрішніми середньоринковими цінами, так і за прогнозними середньозваженими цінами. Це свідчить про ефективне планування господарської діяльності підприємства, вміле управління маркетинговими процесами та успішну адаптацію до динамічних змін ринкової кон'юнктури.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СФГ «УРОЖАЙ»

Ефективна система планування є ключовим елементом сучасної системи менеджменту в аграрному секторі. Ефективна система планування дозволяє сільськогосподарським підприємствам оптимізувати використання обмежених ресурсів, гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати стале зростання показників господарської діяльності.

Для СФГ «Урожай» актуальність створення ефективної системи планування обумовлена низкою чинників.

1. Висока волатильність цін на сільськогосподарську продукцію. Дослідження агентства «АПК Інформ» свідчать про істотні коливання цін на основні види рослинницької продукції протягом року, що ускладнює процес ціноутворення та реалізації. Ефективне планування дозволяє мінімізувати цінові ризики та забезпечити стабільні надходження.

2. Необхідність оптимізації виробничих процесів. Як показує аналіз, СФГ «Урожай» має потенціал для підвищення ефективності використання земельних, матеріальних та трудових ресурсів. Комплексне планування виробничої діяльності сприятиме зростанню продуктивності та зниженню собівартості продукції.

3. Потреба в адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Сучасні дослідження вказують на посилення конкуренції на аграрних ринках та необхідність постійної модернізації бізнес-моделі. Гнучка система планування дозволить підприємству швидко реагувати на ринкові сигнали.

4. Забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства. Як свідчить порівняльний аналіз, СФГ «Урожай» демонструє високу результативність у реалізації своєї продукції. Однак, для підтримання конкурентних переваг необхідно посилити взаємозв'язок між плануванням та

маркетинговою діяльністю. SWOT-аналіз наявної системи планування в СФГ «Урожай» нами представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз системи планування СФГ «Урожай»

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
1. Наявність чітко визначених стратегічних, тактичних та оперативних планів, що охоплюють основні напрямки діяльності підприємства. 2. Використання досить всебічного підходу до планування, який включає фінансове, виробниче та маркетингове планування. 3. Ефективне застосування сучасних методів планування, зокрема економіко-математичного моделювання, а також оптимізації ресурсів. 4. Високий рівень кваліфікації персоналу, залученого до процесу планування. 5. Налагоджена система моніторингу та контролю виконання планових завдань.	1. Недостатня гнучкість системи планування, яка не завжди адекватно реагує на швидкі зміни ринкового середовища. 2. Обмеженість горизонту короткострокового та середньострокового планування, що знижує здатність підприємства до довгострокового стратегічного маневрування. 3. Недостатній рівень інтеграції планування з іншими підсистемами управління (маркетинг, логістика, ризик-менеджмент тощо). 4. Недосконалість інформаційно-аналітичного забезпечення планової діяльності, що знижує точність прогнозів. 5. Складність узгодження планових показників між різними структурними підрозділами підприємства.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
1. Впровадження передових управлінських практик та ІТ-рішень для підвищення ефективності планування [8]. 2. Розвиток прогностичних аналітичних моделей на основі Big Data та машинного навчання. 3. Налагодження тісніших зв'язків з постачальниками, споживачами та іншими учасниками для покращення інформаційного забезпечення планування. 4. Диверсифікація видів сільськогосподарської продукції, що сприятиме зниженню ризиків планування. 5. Використання державних програм фінансової підтримки аграрного сектору для реалізації оновлених планів розвитку.	1. Висока волатильність цін на сільськогосподарську продукцію, що ускладнює точне планування. 2. Нестабільність нормативно-правового середовища, що впливає на планові параметри діяльності. 3. Кліматичні зміни та погодні ризики, які можуть призвести до невиконання планових показників виробництва. 4. Посилення конкуренції на ринку, що вимагає постійного перегляду планових параметрів. 5. Економічна та політична нестабільність, що створює невизначеність для довгострокового планування.

Джерело: сформовано автором

Як свідчить результат проведеного SWOT-аналізу системи планування СФГ «Урожай» основними напрямками для формування ефективної системи планування є впровадження передових управлінських практик та ІТ-рішень для підвищення ефективності планування, а також розвиток прогностичних

аналітичних моделей та покращення інформаційного забезпечення планування. Загальний перелік заходів по формуванню ефективної системи планування для СФГ «Урожай» сформовано та представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Заходи по формуванню ефективної системи планування для СФГ «Урожай»

Назва заходу	Перелік робіт
1. Розробка комплексної стратегії планування, що охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства	- Формулювання місії, цілей та завдань системи планування; - Визначення принципів, методів та інструментів планування; - Встановлення ієрархії планів (стратегічні, тактичні, оперативні)
2. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення планування	- Впровадження сучасних ІТ-рішень для збору, обробки та аналізу даних; - Налагодження ефективної взаємодії з зовнішніми учасниками для отримання актуальної ринкової інформації; - Формування власного аналітичного підрозділу для підвищення точності прогнозів
3. Підвищення гнучкості та адаптивності системи планування	- Запровадження сценарного підходу до планування з розробкою альтернативних варіантів; - Розширення горизонту середньострокового планування до 3-5 років; - Інтеграція планування з іншими управлінськими підсистемами (маркетинг, логістика, ризик-менеджмент)
4. Удосконалення організаційного забезпечення планової діяльності:	- Чіткий розподіл функцій та обов'язків між структурними підрозділами; - Налагодження ефективної комунікації та координації між плановими службами; - Залучення провідних фахівців до процесу планування
5. Підвищення кваліфікації персоналу, задіяного в плануванні	- Розробка програм навчання та підвищення кваліфікації планово-аналітичного персоналу; - Стимулювання застосування інноваційних методів та інструментів планування; - Формування командного підходу до планування
6. Посилення взаємодії з органами державної влади	- Участь у державних програмах підтримки аграрного сектору; - Врахування в плануванні можливостей отримання державної допомоги; - Узгодження стратегічних планів розвитку з пріоритетами державної аграрної політики

Джерело: сформовано автором

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить сформувати в СФГ «Урожай» ефективну систему планування, здатну забезпечувати стабільне функціонування та розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Впровадження передових методів та інструментів планування

сприятиме оптимізації використання наявних ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності продукції та зміцненню лідерських позицій СФГ «Урожай» на цільових ринках.

Одним із заходів, націлених на підвищення гнучкості та адаптивності системи планування в СФГ «Урожай» є запровадження сценарного підходу. Сценарний підхід до планування є сучасним інструментом стратегічного менеджменту, який набуває все більшої популярності в аграрному секторі. На відміну від традиційного однокритеріального планування, сценарний підхід передбачає розробку кількох альтернативних варіантів (сценаріїв) розвитку подій, що дозволяє менеджменту підприємства бути готовим до непередбачуваних змін зовнішнього середовища [13, с. 115].

Впровадження сценарного підходу до планування в СФГ «Урожай» може здійснюватись за наступним алгоритмом:

1. Підготовчий етап:
 - Аналіз існуючої системи планування, її сильних та слабких сторін;
 - Дослідження ключових факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть впливати на діяльність підприємства;
 - Формулювання стратегічних цілей та завдань, на досягнення яких має бути спрямована система планування.
2. Ідентифікація рушійних сил та визначення ключових невизначеностей:
 - Виявлення основних тенденцій, що визначають розвиток ринку та галузі (зміни в споживчих настроях, технологічні інновації, регуляторні зміни тощо);
 - Визначення ключових факторів невизначеності, що можуть мати найбільший вплив на діяльність підприємства (волатильність цін на ресурси, погодні ризики, динаміка конкурентного середовища).
3. Розробка альтернативних сценаріїв:
 - Формування базового (найбільш ймовірного) сценарію розвитку подій;
 - Створення контрастних сценаріїв, що відображають оптимістичний та песимістичний варіанти розвитку подій;

- Визначення проміжних сценаріїв, що ґрунтуються на різних комбінаціях припущень щодо ключових невизначеностей.

4. Розробка планових заходів для кожного сценарію:

- Розрахунок прогнозних фінансово-економічних показників для кожного сценарію;

- Визначення необхідних виробничих, маркетингових та ресурсних заходів для досягнення цілей за кожним сценарієм;

- Оцінка ймовірності реалізації кожного сценарію та ступеня його впливу на діяльність підприємства.

5. Моніторинг та коригування сценаріїв:

- Встановлення системи моніторингу ключових індикаторів, що визначають реалізацію того чи іншого сценарію;

- Регулярний перегляд сценаріїв та планових заходів, їх адаптація до мінливих умов зовнішнього середовища;

- Забезпечення гнучкості системи планування для оперативного переходу між сценаріями [20].

Сценарний підхід до планування дозволяє СФГ «Урожай» підвищити адаптивність та стійкість до ринкових змін. Сценарне планування сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства завдяки здатності швидко реагувати на кризові ситуації; підвищенню ефективності використання обмежених ресурсів за рахунок попереднього опрацювання альтернативних варіантів дій; зниженню ризиків та невизначеностей у процесі господарської діяльності.

Впровадження сценарного підходу в систему планування СФГ «Урожай» дозволить підприємству не лише адекватно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища, а й володіти стратегічною гнучкістю для формування і реалізації конкурентних переваг. Комплексне застосування сценарного планування в поєднанні з іншими сучасними інструментами управління сприятиме зміцненню позицій СФГ «Урожай» на цільових ринках.

Практичні етапи та витрати на їх фінансування по формуванню ефективної системи планування для СФГ «Урожай» нами представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Практичні етапи по формуванню ефективної системи планування для СФГ «Урожай» та витрати на їх фінансування

Назва етапу	Початок етапу	Термін дії етапу, міс	Витрати на етап, тис. грн.
Впровадження програм підвищення кваліфікації та навчання для планово-аналітичного персоналу	Лютий, вересень 2025	4	35,0
Закупівля та інтеграція у плановий процес підприємства вітчизняної інформаційно-аналітичної системи «Кварц - Управління агробізнесом» на основі хмарної технології	Квітень, 2025	2	33,0
Формування окремого робочого місця для фахівця з функціональними обов'язками розробки короткострокових та середньострокових планів (фахівець за сумісництвом)	Квітень, 2025	6	72,0
Налагодження ефективного документообігу та комунікацій в процесі планування між структурними підрозділами підприємства, модернізація внутрішньої комп'ютерної мережі підприємства	Травень, 2025	3	30,0
Налагодження ефективної інформаційної взаємодії з аналітичними агентствами для отримання актуальної ринкової інформації (АПК Інформ і інші)	Травень, 2025	3	36,0
Перехід до сценарного підходу при плануванні, що передбачає розробку альтернативних планів реагування на зміни ринкової кон'юнктури	Серпень, 2025	12	30,0
Закупівля та інтеграція додаткового технологічного обладнання (Wi-Fi та інші)	Травень, 2025	2	22
Інші додаткові витрати		12	40
Разом:			298,0

Джерело: сформовано автором

Одним із ключових етапів є впровадження програм підвищення кваліфікації та навчання для планово-аналітичного персоналу підприємства.

Заплановані витрати на цей етап становлять 35 тис. грн. Наступним кроком є закупівля та інтеграція у плановий процес підприємства вітчизняної інформаційно-аналітичної системи «Кварц - Управління агробізнесом» на основі хмарної технології. Дане рішення дозволить підвищити якість інформаційно-аналітичного забезпечення системи планування, що є одним із ключових факторів її ефективності. Витрати на даний етап становитимуть 33 тис. грн. [22]

Важливим елементом є формування окремого робочого місця для фахівця з функціональними обов'язками розробки короткострокових та середньострокових планів. Витрати на цей етап складають 72 тис. грн.

Серед інших важливих заходів - налагодження ефективного документообігу та комунікацій в процесі планування між структурними підрозділами підприємства, модернізація внутрішньої комп'ютерної мережі (30 тис. грн), а також налагодження ефективної інформаційної взаємодії з аналітичними агентствами для отримання актуальної ринкової інформації (36 тис. грн).

Окремо слід відзначити перехід до сценарного підходу при плануванні, що передбачає розробку альтернативних планів реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Як показують дослідження Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», впровадження сценарного планування дозволяє підвищити адаптивність та стійкість підприємства до ринкових змін. Витрати на цей етап складають 30 тис. грн. Додатково заплановано закупівлю та інтеграцію додаткового технологічного обладнання (22 тис. грн), а також враховано інші додаткові витрати в сумі 40 тис. грн.

Загальна сума витрат на формування ефективної системи планування в СФГ «Урожай» складає 298 тис. грн. Реалізація запропонованих науково-практичних рекомендацій дозволить підвищити гнучкість, адаптивність та ефективність системи планування в СФГ «Урожай», а також посилити її інтеграцію з ключовими управлінськими процесами. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та забезпеченню стійкого довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було розглянуто функцію планування в системі менеджменту підприємства. Зокрема:

1. Досліджено теоретико-методичні основи планування в системі менеджменту підприємства.

Планування, як одна з основних функцій менеджменту, відіграє критичну роль у визначенні напрямку розвитку організації, розподілі ресурсів та прийнятті стратегічних рішень. Розробка стратегії та стратегічних планів, а також формування тактичних та оперативних планів є фундаментальними елементами системи планування в сільськогосподарському підприємстві. Ці процеси забезпечують цілеспрямований розвиток підприємства, ефективне використання ресурсів та адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.

Прогнозування цін на сільськогосподарську продукцію є ключовим елементом ефективної системи планування в аграрному підприємстві. Точні цінові прогнози дозволяють підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо виробництва, реалізації та управління ризиками.

2. Надано організаційно - економічну характеристику підприємства.

Досліджуване підприємство – СФГ «Урожай» Роменського району Сумської області засноване 29.04.1996 року. Повна назва підприємства - селянське (фермерське) господарство «Урожай».

Встановлено, що досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та тваринництва. Основним видом продукції є зернові культури, олійні та кормові, а також продукція тваринництва: м'ясо ВРХ та свиней, та виробництво молока.

Встановлено, що у структурі рослинної продукції домінують такі культури, як кукурудза (частка до 60%), пшениця озима (частка до 25%) та соняшник (частка до 23%). Слід зазначити, що за період 2021-2023 рр. спостерігається суттєве скорочення обсягів виробництва кукурудзи (-53,4%) та соняшнику (-36,5%), проте виробництво пшениці озимої залишається відносно

стабільним (-3,4%). У тваринницькій галузі господарства провідну роль відіграє виробництво молока (частка до 22%) та великої рогатої худоби (частка до 3,6%). Спостерігається позитивна динаміка обсягів виробництва молока (+47,3%) та ВРХ (+90,4%), що свідчить про ефективність управлінських рішень у цих напрямках.

Дослідивши фінансові результати діяльності слід зазначити, що у 2023 році СФГ «Урожай» отримало 121 707,0 тис. грн чистого прибутку, що на 67% менше порівняно з 2021 роком. Таке зменшення прибутковості підприємства безпосередньо пов'язане із скороченням обсягів та ціни реалізації продукції. Відповідно, рівень рентабельності знизився з 77,5% до 45,7%, тобто майже на третину. Загалом, проведені дослідження свідчать про погіршення фінансово-економічних показників СФГ «Урожай» у 2023 році порівняно з 2021 роком. Таке становище вимагає від керівництва господарства ретельного аналізу причин і розробки заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, пошук нових ринків збуту, диверсифікацію виробництва продукції підприємства тощо.

3. Проведена оцінка перспективного планування в СФГ «Урожай».

Прогнозування цін на сільськогосподарську продукцію є важливим елементом ефективної системи планування в аграрному підприємстві. Якість цінових прогнозів безпосередньо впливає на обґрунтованість планових показників та, як наслідок, на результативність діяльності підприємства в цілому.

Виявлено неоднорідність динаміки цін на основні культури рослинництва СФГ «Урожай». Спостерігається тенденція до зниження цін на пшеницю озиму та ячмінь, помірне зростання цін на пшеницю яру та кукурудзу, а також суттєве подорожчання соняшнику. Щодо пшениці озимої, фактична ціна реалізації в господарстві перевищує внутрішні середньо-ринкові ціни на 700 грн/т, але незначно відрізняється від прогнозних середньо-зважених цін (різниця становить лише 29 грн/т). Для ячменю різниця між фактичною ціною в господарстві та внутрішніми середньо-ринковими і прогнозними середньо-зваженими цінами становить 700 грн/т та 102 грн/т відповідно. Найбільші відхилення

спостерігаються за кукурудзою, де фактична ціна реалізації в господарстві перевищує внутрішні середньо-ринкові ціни на 1550 грн/т та прогнозні середньо-зважені на 290 грн/т. Щодо соняшнику, то фактична ціна реалізації в господарстві є нижчою за внутрішні середньо-ринкові ціни на 2350 грн/т, але перевищує прогнозні середньо-зважені ціни на 396 грн/т. Загалом, отримані результати свідчать про наявність відхилень фактичних цін реалізації продукції рослинництва в господарстві від середньо-ринкових та прогнозних показників.

4. Визначена результативність системи планування в СФГ «Урожай».

Особливо ефективними механізмами для системи планування підприємства є використання тактичного планування, яке відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління виробничими та збутовими процесами. Одним з важливих елементів цього механізму є календарне планування термінів реалізації сільськогосподарської продукції, яке базується на аналізі короткострокових цінових прогнозів.

Аналізуючи цінову динаміку за 2021 – 2023 роки, можемо спостерігати деяку циклічність щодо цінової ситуації на внутрішньому ринку на зазначені види продукції. Так, відбувається циклічне зростання ціни в період «лютий-травень», та мінімізація ціни в період «липень-серпень». Подібний підхід дозволяє аграрним виробникам гнучко реагувати на ринкові сигнали, оптимізувати логістичні потоки та мінімізувати цінові ризики. Крім того, використання короткострокових цінових прогнозів сприяє кращій синхронізації виробничих та збутових циклів, що позитивно відображається на грошових потоках підприємства.

Встановлено, що фактичні надходження від реалізації основних видів рослинницької продукції в СФГ «Урожай» у 2023 році перевищують планові показники, як розраховані за внутрішніми середньоринковими цінами, так і за прогнозними середньозваженими цінами. Це свідчить про ефективне планування господарської діяльності підприємства, вміння управління маркетинговими процесами та успішну адаптацію до динамічних змін ринкової кон'юнктури.

5. Запропоновано напрями удосконалення системи планування в системі менеджменту СФГ «Урожай».

Як свідчить результат проведеного SWOT-аналізу системи планування СФГ «Урожай» основними напрямками для формування ефективної системи планування є впровадження передових управлінських практик та ІТ-рішень для підвищення ефективності планування.

Одним із заходів, націлених на підвищення гнучкості та адаптивності системи планування в СФГ «Урожай» є запровадження сценарного підходу. Сценарний підхід до планування є сучасним інструментом стратегічного менеджменту, який набуває все більшої популярності в аграрному секторі. На відміну від традиційного однокритеріального планування, сценарний підхід передбачає розробку кількох альтернативних варіантів (сценаріїв) розвитку подій, що дозволяє менеджменту підприємства бути готовим до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Впровадження сценарного підходу в систему планування СФГ «Урожай» дозволить підприємству не лише адекватно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища, а й володіти стратегічною гнучкістю для формування і реалізації конкурентних переваг. Комплексне застосування сценарного планування в поєднанні з іншими сучасними інструментами управління сприятиме зміцненню позицій СФГ «Урожай» на цільових ринках.

Загальна сума витрат на формування ефективної системи планування в СФГ «Урожай» складає 298 тис. грн. Реалізація запропонованих науково-практичних рекомендацій дозволить підвищити гнучкість, адаптивність та ефективність системи планування в СФГ «Урожай», а також посилити її інтеграцію з ключовими управлінськими процесами. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та забезпеченню стійкого довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff I. Strategic Management. 2007. N.Y. 251 p.
2. Corbitt G. New approaches to business process redesign: a case study of collaborative group technology and service mapping. *Group Decision and Negotiation*. 2020. Vol. 2. pp. 97-107.
3. Dooley K., Johnson D. Changing the new product development process: reengineering or continuous quality improvement? *Measuring Business Excellence*. 2021. Vol. 4. pp. 32.
4. Бабчинська О. І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7037> (дата звернення: 18.03.2024).
5. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (16). С. 3-7.
6. Дубина М. В. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21-32.
7. Епіфанова І. Ю., Джеджула В. І., Надольний О. В. Планування в системі менеджменту. *Економічні науки*. 2021. № 1. С. 39-43.
8. Загородній М. С., Харченко Т. М. Аспекти планування в системі менеджменту підприємства. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті» (Кременчук, 15 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 45-46.
9. Кирилов Ю.Є., Грановська В. Г. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на основі впровадження інновацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С 5-9.
10. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.

11. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2021. № 11. С.107-111.

12. Козловська Д. Особливості формування місії підприємства: теоретичний аспект. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. наук. пр. ІХ Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Вінниця, 06 жовт. 2022 р. Вінниця, 2022. Ч. 1. С. 388-396.

13. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24 (2). С. 114-118.

14. Макалюк І.В., Джумакеєва Д.Д. Роль бюджетування у фінансовому плануванні підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 24. С. 67-75.

15. Пачева, Н., Подзігун, С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>. (дата звернення: 18.03.2024).

16. Росоха В. В., Газуда Л.М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 223-233.

17. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf. (дата звернення: 18.03.2024).

18. Федірець О. В., Стовба Н.О., Солодчук Т.В. Сутність та особливості формування системи менеджменту виробничого потенціалу підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Випуск 1 (30). С. 74-80.

19. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45-49.

20. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 92-103.

21. АПК Інформ. Ціни. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/prices>. (дата звернення: 8.04.2024).

22. Кварц - управління агробізнесом для України. URL: <http://quartz.com.ua/upravlenie-agrobiznesom-dlya-ukrainy/>. (дата звернення: 8.04.2024).

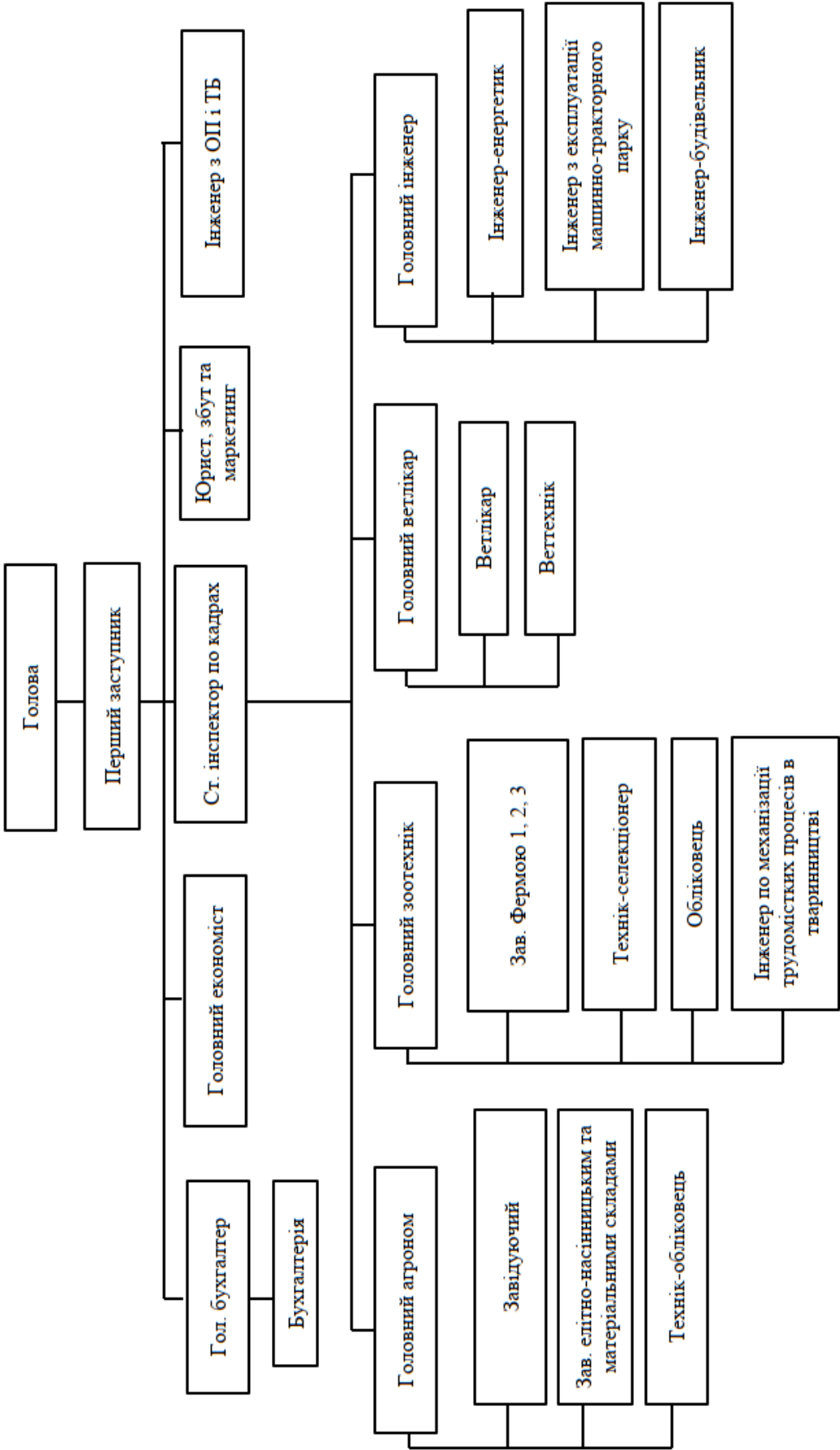


Рисунок 1 - Організаційна структура управління СФГ «Урожай»

ДОДАТОК Б**Динаміка цін на рослинницьку продукцію за 2023-й рік, грн./тону**

Продукція	Період		Коливання	Період		Коливання
	Лютий	квітень		жовтень	грудень	
Насіння соняшника	16000,0	14000,0	-2000,0	10500,0	12900,0	2400,0
Кукурудза	6900,0	6400,0	-500,0	3900,0	5000,0	1100,0
Ячмінь	5700,0	5400,0	-300,0	4400,0	5000,0	600,0
Пшениця	6800,0	6500,0	-300,0	5200,0	5200,0	0,0

ДОДАТОК В

Фінансова звітність СФГ «Урожай» за 2023 рік

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік	2022 рік	2021 рік
----------	----------	----------

Дата звіту	2024-03-21
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	ШЕВЧЕНКО КАТЕРИНА ІВАНІВНА
КАТОТТГ	UA59060010010071206
Кількість працівників	275

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	143.00	143.00
первісна вартість	1001	148.00	148.00
накопичена амортизація	1002	5.00	5.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	101.00	101.00
Основні засоби	1010	478 322.00	536 735.00
первісна вартість	1011	783 264.00	908 295.00
знос	1012	304 942.00	371 560.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	13 028.00	18 621.00
первісна вартість	1021	13 028.00	18 621.00
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	26 444.00	40 444.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	12.00	12.00
Усього за розділом I	1095	518 050.00	596 056.00

II. Оборотні активи Запаси	1100	367 720.00	469 557.00
Виробничі запаси	1101	44 693.00	44 498.00
Незавершене виробництво	1102	77 715.00	88 040.00
Готова продукція	1103	242 741.00	330 003.00
Товари	1104	2 571.00	6 986.00
Поточні біологічні активи	1110	22 407.00	19 289.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	182 879.00	52 308.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	71 829.00	60 839.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	31 506.00	38 893.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	250 901.00	214 302.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	105 013.00	258 807.00
Готівка	1166	27.00	14.00
Рахунки в банках	1167	104 986.00	258 793.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	1 032 255.00	1 113 995.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 550 305.00	1 710 051.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 538 154.00	1 699 671.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 539 154.00	1 700 671.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	1 551.00	1 551.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 551.00	1 551.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	

Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	6 179.00	4 599.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 498.00	1 643.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	303.00	325.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 050.00	1 252.00
за одержаними авансами	1635	570.00	10.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	9 600.00	7 829.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 550 305.00	1 710 051.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	613 293.00	357 167.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	352 253.00	191 432.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	261 040.00	165 735.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	23 426.00	4 043.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	5 877.00	4 960.00
Витрати на збут	2150	53 093.00	39 391.00
Інші операційні витрати	2180	11 910.00	10 686.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	213 586.00	114 741.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	144.00	342.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	51 925.00	39 473.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	161 517.00	74 926.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	161 517.00	74 926.00

ДОДАТОК Г

Апробація наукових результатів



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

ПРОБЛЕМИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
НАУКИ, ОСВІТИ І ТЕХНОЛОГІЙ В ХХІ СТОЛІТТІ

PROBLEMS, PRIORITIES AND PROSPECTS FOR THE
DEVELOPMENT OF SCIENCE, EDUCATION AND
TECHNOLOGY IN THE 21ST CENTURY

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

15 лютого 2024 р.
February 15, 2024

м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 "Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті"

<i>Мельничук В. О.</i> ПРОБЛЕМА ВІКОВОЇ ПЕРІОДИЗАЦІЇ ПІДЛІТКІВ	27
<i>Процишина О. Ю.</i> ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ЕДЖУТЕЙНМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ВОКАЛЬНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВИКЛАДАЧІВ МИСТЕЦЬКИХ ШКІЛ	29
<i>Радкевич О.</i> КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	30
<i>Рябчун Г. Ю.</i> ПИТАННЯ РОЗВИТКУ МЕДІАГРАМОТНОСТІ ЗА КОРДОНОМ: КРАЇНИ АФРИКИ	32
<i>Скрипник Н. І.</i> ЗАСТОСУВАННЯ KEYС-МЕТОДУ НА ЗНЯТТЯХ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ	34
<i>Фрицюк А. В.</i> ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ У ПЕДАГОГІЧНІЙ СФЕРІ	35
<i>Шалашний Л. А.</i> ПРОЦЕСИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗМІСТУ ШКІЛЬНОЇ ІСТОРИЧНОЇ ОСВІТИ В КРАЇНАХ ЄС НАПРИКІНЦІ ХХ – НА ПОЧАТКУ ХХІ СТ.	37
СЕКЦІЯ 3. ФІЛОЛОГІЧНІ НАУКИ SECTION 3. PHILOLOGICAL SCIENCES	39
<i>Данилюк І. В.</i> ОБРАЗ "НОВОЇ ЖІНКИ" У СУЧАСНІЙ ЛІТЕРАТУРІ	39
СЕКЦІЯ 4. ФІЗИЧНА КУЛЬТУРА І СПОРТ SECTION 4. PHYSICAL CULTURE AND SPORTS	41
<i>Ніколенко І. М.</i> ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ЯК МЕТОД ВІДНОВЛЕННЯ ПІСЛЯ ТРАВМ ЛІКТЬОВОГО СУГЛОБУ.....	41
СЕКЦІЯ 5. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ SECTION 5. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION	43
<i>Галіщук А. О., Ковбаса О. М.</i> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В РЕКЛАМНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	43
<i>Грищенко Р. В., Харченко Т. М.</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	44
<i>Загородній М. С., Харченко Т. М.</i> АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
<i>Залавський М. Я., Харченко Т. М.</i> ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	47

УДК 338.46

Загородній М. С.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 073 “Менеджмент”,
Сумський національний аграрний університет

Харченко Т. М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет

АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне планування є важливою складовою системи менеджменту сучасного підприємства. Від того, наскільки якісно розроблена система планування, багато в чому залежить

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
"Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в XXI столітті"**

результативність діяльності компанії в цілому. Актуальність дослідження цієї тематики для України зумовлена необхідністю вдосконалення управління вітчизняними підприємствами.

Сучасні системи планування ґрунтуються на фундаментальних теоретичних концепціях наукової школи менеджменту, зокрема поглядах М. Мескона, Г. Стайнера, І. Ансоффа, М. Портера, а також працях і інших науковців щодо методології та принципів стратегічного планування в підприємствах та організаціях [2, с. 71].

До ключових функціональних складових планування в системі менеджменту належать: стратегічне планування, тактичне і оперативне планування. Зазначені види планування є важливими складовими системи управління сучасним підприємством [3, с. 9-11].

Так, стратегічне планування полягає у визначенні довгострокових цілей, стратегій та напрямів розвитку підприємства на 5-10 років вперед з урахуванням стану зовнішнього середовища. Воно дає змогу сформувати бачення майбутнього стану компанії та способи його досягнення. При цьому тактичне планування конкретизує стратегічні цілі на 1-3 роки, визначаючи завдання окремих підрозділів і ресурси для їх здійснення. Воно забезпечує узгодження діяльності всіх ланок і служб для реалізації обраної стратегії. Оперативне планування охоплює найближчу перспективу - до 1 року. Воно конкретизує поточні завдання, заходи і показники, необхідні для виконання тактичних планів структурних підрозділів.

В цілому, стратегічне планування визначає генеральний напрям руху, тактичне - шляхи його досягнення, а оперативне - конкретні кроки і ресурси для реалізації тактики [1, с. 35].

Сьогодні в провідних розвинених країнах набули поширення такі концепції планування, як BSC (Balanced Scorecard), бюджетування, KPI, бенчмаркінг, форсайт. Ці інструменти дозволяють підвищити обґрунтованість прийняття планових рішень.

Використання зазначених концепцій менеджменту є доцільним для вітчизняних підприємств, оскільки дозволяє підвищити ефективність управління за рахунок таких переваг:

BSC (Balanced Scorecard) - забезпечує комплексне оцінювання діяльності підприємства за фінансовими та нефінансовими показниками (клієнти, бізнес-процеси, персонал). Це дає можливість приймати виважені управлінські рішення.

Бюджетування - дисциплінує витрати, підвищує фінансову стійкість і прозорість бізнесу завдяки плануванню та контролю грошових потоків.

KPI - дозволяє оцінити внесок кожного підрозділу та працівника у досягнення цілей підприємства. Стимулює підзвітність і результативність.

Бенчмаркінг - вивчення кращих практик конкурентів чи провідних підприємств галузі дає змогу перейняти їх досвід.

Форсайт - методи прогнозування майбутнього, що дозволяють заздалегідь адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Освоєння даних підходів відкриває нові можливості для вітчизняних підприємств у підвищенні конкурентоспроможності та ефективності їх функціонування за рахунок таких чинників:

- Покращення якості планування та контролю - завдяки KPI, бюджетуванню та BSC (збалансованій системі показників).

- Підвищення обґрунтованості управлінських рішень - за рахунок всебічного аналізу ситуації із використанням різних аналітичних методик.

- Зростання продуктивності та оптимізація витрат - досягається завдяки постановці зрозумілих цілей, KPI та контролю бюджетів.

- Швидше реагування на зміни зовнішнього середовища - можливе завдяки технологіям форсайту та бенчмаркінгу.

- Підвищення конкурентоспроможності - на основі перейняття кращих практик лідерів ринку [2].

В цілому ж впровадження даних підходів дає потужний поштовх для розвитку і підвищення ефективності сучасних вітчизняних компаній. Впровадження нових вище зазначених підходів сприятиме формуванню ефективної системи планування в менеджменті, що дозволить підприємству підвищити якість прийняття управлінських рішень, досягти стійкого розвитку та посилити конкурентні позиції.

Список літератури