

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Удосконалення системи планування на
сільськогосподарському підприємстві**

Виконала:

Косенко Владислав Юрійович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

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

Рецензент:

Неженець Оксана Петрівна
кандидат економічних наук, викладач
економічних дисциплін вищої категорії,
ВСП «Сумський фаховий коледж СНАУ»

Суми – 2025

Факультет

Кафедра

Освітній ступінь

Спеціальність

Економіки і менеджменту

Менеджменту імені професора

Л.І. Михайлової

другий (магістерський) рівень вищої
освіти

073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і
адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

Альвіна ОРЕХОВА

«___» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Косенко Владислав Юрійович

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення системи планування на сільськогосподарському підприємстві»

2. База практичного дослідження: ТОВ «Мрія»

Роменського району Сумської області

3. Керівник роботи: Харченко Тетяна Миколаївна, к. е. н., доцент

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

затверджена наказом по університету «___» _____ 2024 р. № _____

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи) 5 грудня 2025 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань удосконалення системи планування на сільськогосподарському підприємстві.

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно

- дослідити теоретико-методичні основи системи планування на сільськогосподарському підприємстві;
- охарактеризувати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Мрія»;
- здійснити оцінку управління в діяльності підприємства ТОВ «Мрія»;
- провести діагностику системи планування на ТОВ «Мрія»;
- розробити напрями удосконалення системи планування на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Мрія»;
- сформулювати висновки та пропозиції.

Завдання прийняв до
виконання

Підпис

Владислав КОСЕНКО

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата отримання завдання

21 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Листопад 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>5 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>10 грудня 2025</i>	
Здобувачка			Владислав КОСЕНКО

Керівник роботи _____ **Тетяна ХАРЧЕНКО**

АНОТАЦІЯ

Косенко В. Ю. «Удосконалення системи планування на сільськогосподарському підприємстві».

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи системи планування на сільськогосподарському підприємстві». Проаналізовано трактування поняття «планування», вплив факторів на систему планування. Досліджено етапи процесу, планування, структурні елементи, види та принципи планування на сільськогосподарському підприємстві.

Проведено загальна організаційно - економічна характеристика ТОВ «Мрія», здійснено оцінку управління в діяльності підприємства ТОВ «Мрія» в рамках якої розглянуто розподіл відповідальності у процесі формування планових документів ТОВ «Мрія» та визначено потреби розвитку аналітичних інструментів, чіткого нормативного регламенту, підвищення системності та інтеграції з довгостроковою стратегією підприємства. Діагностика системи планування на ТОВ «Мрія», показала, що комплексний PEST та SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ «Мрія» функціонує в умовах підвищеної зовнішньої нестабільності, пов'язаної з політичними, економічними та безпековими чинниками. Водночас підприємство має низку конкурентних переваг, серед яких – виробничий досвід, сучасні технології та потенціал для впровадження інновацій. Інтегрована модель планування забезпечує узгодженість планових рішень на різних рівнях управління та орієнтує підприємство на довгостроковий сталий розвиток.

Здійснено удосконалення процесу системи планування шляхом є розробки дерева цілей та альтернативних систем планових цілей для підприємства ТОВ «Мрія». Застосовано підхід управління за цілями, сформована візуальна модель МВО.

Перспективою стратегічного розвитку ТОВ «Мрія» є розгортання діяльності у сфері мікрофермерства, зокрема створення равликової ферми як інноваційного та економічно обґрунтованого напрямку. За прогнозами, окупність початкових інвестицій настане протягом 1,28 року. Наприкінці 7-го року накопичений грошовий потік становитиме 132 746 євро. Даний напрям відповідає принципам екологічності, енергоефективності та раціонального використання ресурсів.

Ключові слова: управління, система, планування, підприємство, управління за цілями МВО, мікрофермерство, сталий розвиток.

SUMMARY

Kosenko V. Y. «Improvement of the planning system at an agricultural enterprise».

Qualification work for a master's degree in management under the educational programme «Organisational Management and Administration» in the speciality 073 «Management». Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The thesis examines the theoretical and methodological foundations of the planning system at an agricultural enterprise. It analyses the interpretation of the concept of 'planning' and the influence of factors on the planning system. The stages of the process, planning, structural elements, types and principles of planning at an agricultural enterprise are examined.

A general organisational and economic description of Mriya LLC is provided, and an assessment of management at Mriya LLC is carried out, which examines the distribution of responsibilities in the process of forming planning documents at Mriya LLC and identifies the need to develop analytical tools, clear regulatory regulations, and improve consistency and integration with the enterprise's long-term strategy. Diagnostics of the planning system at Mriya LLC showed that a comprehensive PEST and SWOT analysis demonstrates that Mriya LLC operates in conditions of increased external instability associated with political, economic and security factors. At the same time, the company has a number of competitive advantages, including production experience, modern technologies and the potential for innovation. The integrated planning model ensures the consistency of planning decisions at different levels of management and focuses the company on long-term sustainable development.

The planning system has been improved by developing a tree of goals and alternative systems of planned goals for Mriya LLC. A management by objectives approach has been applied and a visual MBO model has been formed.

The strategic development prospects for Mriya LLC include the expansion of activities in the field of micro-farming, in particular the creation of a snail farm as an innovative and economically viable direction. According to forecasts, the initial investment will pay off within 1.28 years. At the end of the 7th year, the accumulated cash flow will amount to 132,746 euros.

This direction is consistent with the principles of environmental friendliness, energy efficiency and rational use of resources, which are important components of the sustainable development strategy chosen by the company in accordance with its mission and long-term goals.

Keywords: management, system, planning, enterprise, management by objectives, microfarming, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи системи планування на сільськогосподарському підприємстві	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану системи планування на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Мрія»	21
2.1 Загальна організаційно - економічна характеристика ТОВ «Мрія»	21
2.2 Оцінка управління в діяльності підприємства ТОВ «Мрія»	33
2.3 Діагностика системи планування на ТОВ «Мрія»	40
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення системи планування на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Мрія»	46
3.1 Управлінські підходи до удосконалення системи планування ТОВ «Мрія»	46
3.2 Обґрунтування нового напрямку діяльності як елемент посилення адаптивності системи планування підприємства	52
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	76
ДОДАТОК А Фінансова звітність підприємства	77
ДОДАТОК Б Динаміка складу і структури собівартості продукції	89
ДОДАТОК В Організаційна структура управління ТОВ «Мрія»	90
ДОДАТОК Г Аналіз конкурентів	91
ДОДАТОК Д Фінансові прогнози	92
ДОДАТОК Д Наукові публікації	97

ВСТУП

Актуальність теми. Удосконалення системи планування на сільськогосподарському підприємстві є критично важливим напрямом підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості у контексті зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. В сучасних умовах аграрний сектор функціонує під впливом комплексних викликів, таких як воєнні ризики, коливання цін на аграрних ринках, негативні наслідки кліматичних змін, порушення в логістичних ланцюгах та зростання вартості ключових виробничих ресурсів.

Традиційні методи планування втрачають ефективність, що обумовлює необхідність розробки гнучких, інтегрованих та науково обґрунтованих механізмів планування, здатних оперативно реагувати на зміни, а також запобігати виникненню критичних дисбалансів у виробничому процесі. Планування в агропідприємстві передбачає раціональний розподіл земельних, матеріально-технічних, фінансових та трудових ресурсів, що прямо впливає на рівень продуктивності, собівартість продукції та стратегічну стійкість господарства.

Водночас, високий рівень ринкової та екологічної невизначеності вимагає застосування сучасних методів прогнозування, комплексного аналізу ризиків, а також використання цифрових інструментів і систем моніторингу, які забезпечують можливість своєчасного коригування виробничих планів і мінімізації втрат. Такі підходи сприяють підвищенню адаптивності системи управління підприємством у мінливих умовах аграрного ринку та соціоекономічного середовища, формуючи передумови для стабільного розвитку агропідприємств у довгостроковій перспективі.

У контексті сталого розвитку альтернативні стратегії дають змогу підбирати такі сценарії, що мінімізують екологічні ризики, підтримують економічну стійкість і забезпечують соціальну відповідальність господарства.

Це особливо важливо для аграрного сектору, де кожне управлінське рішення впливає на стан природних ресурсів і добробут місцевих громад.

Аналіз стану наукової розробки проблеми. Теоретичні засади планування та його роль в управлінні підприємством розглядали у своїх працях провідні вітчизняні науковці, зокрема: Гарват О. [4], Євтушенко Н.О.[8], Далісова Н. А. [6]. У науковій літературі, попри значний обсяг досліджень, недостатньо вивченими залишаються підходи до планування, здатні забезпечити адаптацію підприємства до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Зокрема, потребують подальшого опрацювання такі сучасні концепції планування, як управління за цілями (Management by Objectives), сценарне планування, напрямки стратегічного управління що також знаходять своє відображення у працях Носань Н., Якименко Т. та Панченка Р. [13], а також Голуба І. та Орехової А. [24], Харченко Т.М. [24], які підкреслюють значення стратегічної гнучкості та орієнтації на цілі сталого розвитку.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз стану та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи планування на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Мрія». Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи системи планування на сільськогосподарському підприємстві;
- охарактеризувати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Мрія»;
- здійснити оцінку управління в діяльності підприємства ТОВ «Мрія»;
- провести діагностику системи планування на ТОВ «Мрія»;
- розробити напрями удосконалення системи планування на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Мрія»;
- сформулювати висновки і пропозиції.

Об'єкт дослідження – процес управління системи планування на сільськогосподарському підприємстві

Предмет дослідження – є особливості удосконалення системи планування та практичні аспекти його реалізації в підприємстві ТОВ «Мрія».

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс наукових методів, узгоджених зі змістом дослідження: аналіз і синтез – для уточнення сутності базових понять; економіко-статистичні методи – для оцінювання показників діяльності підприємства; графічний метод – для візуалізації тенденцій; порівняльний аналіз – для виявлення змін у структурі ресурсів; метод експертного оцінювання – для визначення вагових коефіцієнтів інтегрального показника; узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Елемент наукової новизни полягає у обґрунтуванні нового напрямку діяльності як елементу посилення адаптивності системи планування підприємства ТОВ «Мрія».

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх застосування в діяльності ТОВ «Мрія» для удосконалення системи планування здатних забезпечити стабільність і стратегічний розвиток у турбулентних умовах.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження апробовано на науково-практичних конференціях: II Міжнародній науково-практичній конференції «Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання» м. Рівне, 15 листопада 2024 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку науки та освіти» (м. Полтава, 24-26 квітня 2025 року).

Структура і обсяг роботи. Логіка дослідження зумовила структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел з 30 найменувань, 5 додатків. Загальний обсяг 100 сторінок

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні умови функціонування аграрного сектору, що характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, кліматичними ризиками, технологічними змінами та зростаючими вимогами до якості продукції, потребують від сільськогосподарських підприємств значно більш комплексного підходу до організації своєї діяльності. Для забезпечення стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів уже недостатньо лише дотримання технологічних регламентів, застосування сучасної техніки чи оптимізація виробничих процесів. Успіх у таких умовах визначається здатністю підприємства системно планувати свою діяльність, прогнозувати майбутні зміни та своєчасно адаптуватися до зовнішніх викликів. Саме система планування стає центральним елементом управління, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, оптимальне розподілення ресурсів, зниження виробничих ризиків і формування стратегічних переваг у довгостроковій перспективі [3].

Система планування — це комплекс взаємопов'язаних методів, процедур, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на визначення цілей розвитку підприємства, прогнозування майбутніх умов діяльності та розроблення узгоджених заходів для ефективного використання ресурсів у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Планування в аграрному секторі має низку специфічних особливостей, що зумовлені природно-біологічною природою виробництва та підвищеною мінливістю зовнішнього середовища. Насамперед аграрне виробництво відзначається чітко вираженою сезонністю, яка визначає послідовність та

строки виконання технологічних операцій. Це зумовлює необхідність точного календарного планування, узгодженого з агротехнічними вимогами [6].

Важливою особливістю є залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов, що значною мірою впливають на обсяги виробництва, продуктивність та економічну ефективність. Зміни погодних умов, коливання температури, кількості опадів та інші природні чинники можуть призводити до істотного відхилення фактичних результатів від запланованих показників. У цьому контексті планування набуває ризик-орієнтованого характеру.

Біологічна природа виробничих процесів зумовлює їхню тривалість і багатоетапність. На отримання кінцевої продукції проходить значний час, що потребує довгострокового прогнозування та врахування специфічних циклів росту рослин і розвитку тварин. Це, своєю чергою, ускладнює точність планових розрахунків і посилює значення системного підходу до управління.

Управління сільськогосподарським підприємством характеризується також високою ресурсомісткістю. Значні обсяги фінансових, матеріально-технічних та трудових ресурсів, необхідних для забезпечення повного виробничого циклу, потребують ретельного балансування та оптимізації. Окрім того, підприємства аграрного сектору функціонують в умовах істотних коливань ринкової кон'юнктури, зокрема сезонних змін цін на продукцію, що слід враховувати під час формування маркетингової та фінансової складових плану.

Таким чином, специфіка планування в аграрному секторі визначається поєднанням природних, біологічних, технологічних та економічних чинників, що потребує використання комплексного, адаптивного та науково обґрунтованого підходу до розроблення планових рішень.

Система планування на сільськогосподарському підприємстві здійснюється під впливом широкого спектра зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають можливості, обмеження та напрямки розвитку підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Вплив факторів на систему планування сільськогосподарського підприємства

Група факторів	Конкретні фактори	Як впливають на систему планування
Природно-кліматичні	Погодні умови, Кліматичні ризики (посуха, заморозки, зливи), Властивості ґрунтів	Визначають строки посіву/збору, вибір технологій, структуру посівів, потребу в ресурсах.
Технологічні	• Рівень технічної оснащеності • Впровадження цифрових технологій • Стан машинно-тракторного парку	Зумовлюють продуктивність робіт, можливості механізації, обсяг інвестицій у планах.
Економічні	• Ціни на ресурси та продукцію • Доступність фінансування • Рентабельність основних напрямів	Формують бюджетування, структуру виробництва, обґрунтування вибору культур чи видів продукції.
Організаційні	• Структура управління • Кваліфікація персоналу • Внутрішня координація підрозділів	Впливають на точність, реалістичність і виконуваність планових показників.
Правові та регуляторні	• Державна аграрна політика • Податкове законодавство • Стандарти якості та безпеки	Зумовлюють обов'язкові вимоги планування, облік ризиків, екологічних норм, субсидій.
Ринкові	• Попит на продукцію • Конкуренція • Умови збуту та логістики	Впливають на обсяги виробництва, ціноутворення, стратегію маркетингу.
Соціальні	• Рівень забезпеченості кадрами • Соціальна інфраструктура на селі • Міграційні процеси	Визначають можливість забезпечення сезонних та постійних робітників, потреби в навчанні.
Екологічні	• Екологічні обмеження • Стан земельних ресурсів • Потреба у сталому розвитку	Вимагають екологічного планування, збереження ґрунтів, дотримання норм.
Інноваційні	• Нові технології та сорти • Системи точного землеробства • Інвестиції в інновації	Підвищують ефективність, змінюють методи планування та прогнозування.

Джерело: побудовано автором на основі [8, 14].

Сукупність цих факторів формує інформаційне та ресурсне середовище, у межах якого приймаються планові рішення. Урахування факторів впливу є необхідною умовою формування обґрунтованої та ефективної системи планування, оскільки саме ці фактори визначають можливості, обмеження та ризики функціонування підприємства. Природно-кліматичні, біологічні, економічні, технологічні та організаційні чинники безпосередньо впливають на вибір цілей, обсягів виробництва, потребу в ресурсах та строки виконання робіт.

Ефективна система планування ґрунтується на чіткій послідовності етапів, кожен з яких виконує специфічну функцію та забезпечує логічну завершеність управлінського процесу. Важливість цих етапів полягає в тому, що вони дозволяють трансформувати стратегічні наміри підприємства у конкретні, узгоджені та контрольовані дії

Перші етапи — діагностика зовнішнього середовища та аналіз внутрішніх ресурсів — забезпечують об'єктивне розуміння умов діяльності. Вони формують аналітичну основу для прийняття рішень, дозволяючи врахувати можливості, загрози, сильні та слабкі сторони. Без якісної аналітики подальші етапи втрачають точність та обґрунтованість.

Наступний блок — формування цілей, розробка прогнозів та вибір варіантів планових рішень — виконує стратегічну функцію. Саме ці етапи перетворюють отримані аналітичні дані на формалізовані орієнтири розвитку підприємства. Вони визначають напрям руху, часові горизонти та бажані результати, що робить систему планування цілеспрямованою та структурованою.

Етапи узгодження, затвердження та організація виконання забезпечують координацію дій між підрозділами, ресурсами та виконавцями. Вони створюють організаційні передумови для реалізації планів, запобігають конфліктам інтересів і забезпечують синхронність дій.

Завершальний етап — контроль і коригування планів — є критично важливим для підтримання адаптивності системи. Він дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища, усувати відхилення та підвищувати точність майбутніх планів. Без цієї складової система планування втрачає гнучкість і не здатна забезпечити стійкі результати. Схематично етапи процесу планування зображено на рисунку 1.1.

Таким чином, кожен етап процесу планування виступає необхідним елементом цілісної системи, яка забезпечує науково обґрунтоване, узгоджене та результативне управління підприємством. Їхня послідовність і

взаємозв'язок формують основу ефективності планування та визначають якість управлінських рішень у коротко- та довгостроковій перспективі.

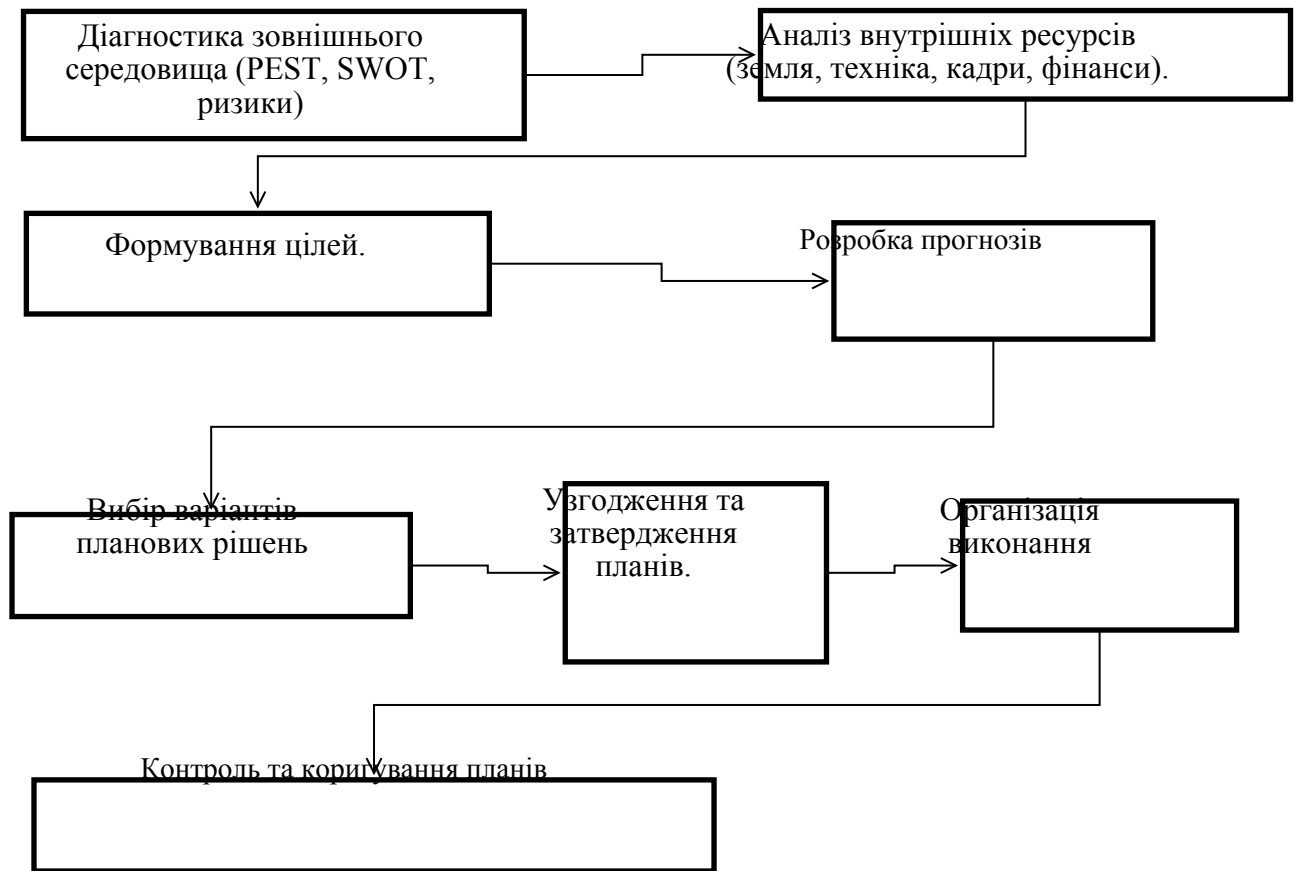


Рисунок 1.1 - Етапи процесу планування
Джерело: побудовано автором на основі [1,4].

Завдяки системному управлінському плануванню аграрне підприємство набуває здатності адаптуватися до змін ринку, природних умов і технологічних вимог, що є критичним для досягнення стабільної продуктивності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Стратегічне, тактичне й оперативне планування утворюють єдину багаторівневу систему управління, яка забезпечує узгодженість цілей, ресурсів та управлінських рішень у діяльності підприємства.

Стратегічне планування — це довгостроковий процес визначення місії, бачення, стратегічних цілей та напрямів розвитку підприємства на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Воно формує загальну траєкторію функціонування підприємства на горизонті 3–10 років і забезпечує

узгодження ресурсів, потенціалу й конкурентних переваг для досягнення стабільного, стійкого та інноваційного розвитку [3, 21].

Ключові характеристики є: орієнтація на майбутнє й глобальні зміни; висока невизначеність та ризики; використання стратегічного аналізу (SWOT, PEST, GAP); вибір моделей і стратегій розвитку (зростання, диверсифікація, інновації).

Тактичне планування трансформує стратегічні орієнтири в середньострокові програми, плани підрозділів і конкретні виробничі завдання. Його значущість полягає у забезпеченні ресурсної збалансованості, оптимізації виробничих процесів та координації діяльності різних структурних одиниць підприємства.

Тактичне планування — це середньостроковий процес деталізації стратегічних рішень і перетворення їх у конкретні програми, плани та проекти з середнім горизонтом 1–3 роки. Воно забезпечує оптимальний розподіл ресурсів, визначення засобів досягнення стратегічних цілей і координацію роботи основних підрозділів.

Ключові характеристики: спрямованість на реалізацію стратегічних рішень; конкретизація виробничих, фінансових і маркетингових планів; оптимізація ресурсного забезпечення; встановлення проміжних показників і нормативів.

Оперативне планування забезпечує щоденну організацію виконання виробничих операцій, оперативне реагування на зміни умов та контроль за виконанням планових завдань. Воно є основою стабільності функціонування підприємства та дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з непередбачуваними факторами.

Оперативне планування — це короткостроковий процес розроблення щоденних, тижневих, місячних або річних завдань, необхідних для виконання тактичних планів. Воно забезпечує безперервність і ритмічність виробничих процесів, дозволяє швидко реагувати на зміни умов та контролювати хід виконання робіт.

Ключові характеристики: висока деталізація та конкретність завдань; розподіл робіт між підрозділами та виконавцями; календарні плани, графіки, технологічні карти; швидке коригування відповідно до поточної ситуації.

Таким чином, узгоджене функціонування трьох рівнів планування гарантує цілісність управлінської системи, забезпечує ефективне використання ресурсів і сприяє досягненню поставлених цілей у коротко- та довгостроковій перспективі.

Варто також акцентувати увагу, що система планування дозволяє сформувати чіткі цілі розвитку, оптимально розподілити матеріальні, трудові й фінансові ресурси, визначити пріоритетні напрямки діяльності та забезпечити технологічну дисципліну. З огляду на вищезазначене, варто розглянути і інші види планування, які забезпечують ефективну систему планування (таблиця 1.2).

Як зазначає Орехова А.І., формування системи планування для агробізнесу - це багатогранний Процес, який об'єднує інноваційні практики управління, стратегічне планування та адаптацію інформаційних систем. Ця система має важливе значення для підвищення операційної ефективності та забезпечення сталого розвитку в аграрному секторі. Ключові компоненти цієї системи планування включають інтеграцію розумних технологій, стратегічні рамки прийняття рішень та моделі інклюзивного зростання [27].

Формування системи планування для агробізнесу передбачає розробку бізнес-планів, адаптованих до конкретних цілей, включення фінансових та маркетингових стратегій та вирішення питань розподілу ресурсів для підвищення операційної ефективності та забезпечення сталого зростання в аграрному секторі.

Якісне формування системи планування на аграрному підприємстві залежить від поєднання кількох ключових факторів, серед яких провідну роль відіграють достовірність інформаційної бази, професійна компетентність управлінського персоналу та ефективність внутрішніх комунікацій. Важливими є також узгодженість стратегічних, тактичних і оперативних

планів, належний рівень цифровізації, фінансова стійкість і ресурсне забезпечення. Зовнішні умови — ринкова кон'юнктура, регуляторні зміни та кліматичні ризики — формують додаткові вимоги до гнучкості та адаптивності планової системи.

Таблиця 1.2 - Види управлінського планування на сільськогосподарському підприємстві

Вид	Сутність та призначення	Основні параметри планування	Особливості застосування в аграрному секторі
Виробниче планування	Визначає обсяги та структуру с-г виробництва.	Площі посівів, врожайність, поголів'я тварин.	Ґрунтується на біологічних циклах та нормах техніки.
Фінансове планування	Забезпечує формування доходів, витрат і фінансових потоків.	Бюджети, собівартість, прибутковість.	Висока варіативність доходів через сезонність та ринок.
Матеріально-технічне планування	Планує забезпечення ресурсами: технікою, добривами, паливом.	Обсяги ресурсів, строки постачання, потреби в ремонтах.	Залежність від логістики та пікових навантажень у сезон.
Кадрове (трудове) планування	Формує потребу в персоналі, використанні трудових ресурсів.	Графіки роботи, чисельність, оплата праці, кваліфікація,	Попит на сезонних працівників, нестача механізаторів.
Інвестиційне планування	Визначає напрями модернізації та капітальних вкладень.	Обсяги інвестицій, строки окупності, джерела фінансування.	Висока капіталомісткість та інвестиційні цикли.
Маркетингове планування	Охоплює збут продукції, ціноутворення та ринкове позиціонування.	Обсяги продажу, канали збуту, маркетингова стратегія.	Залежність від цін світових аграрних ринків та сезонності.
Екологічне планування	Забезпечує екологічну стійкість та дотримання стандартів.	Норми добрив, технології збереження ґрунтів, моніторинг.	Високі вимоги до сталого розвитку та ЕУ-стандартів.
Планування ризик-менеджменту	Визначає можливі ризики й заходи їх мінімізації.	Страховання, резерви, сценарії реагування.	Погодні, біологічні та ринкові ризики є значущими.

Джерело: побудовано автором на основі [13, 16].

Функція планування в системі управління полягає у визначенні цілей та розробці заходів для їх досягнення. Вона забезпечує систематичний процес прогнозування, організації ресурсів і розподілу завдань, що дозволяє створити умови для реалізації стратегічних і оперативних рішень. Планування

є основою для координації дій у підприємстві, підвищує ефективність управління, знижує ризики та сприяє адаптації до змін зовнішнього середовища.

Варто зазначити, що принципи планування становлять методологічну основу формування ефективних управлінських рішень, забезпечуючи наукову обґрунтованість і логічну послідовність планового процесу (рисунок 1.2).

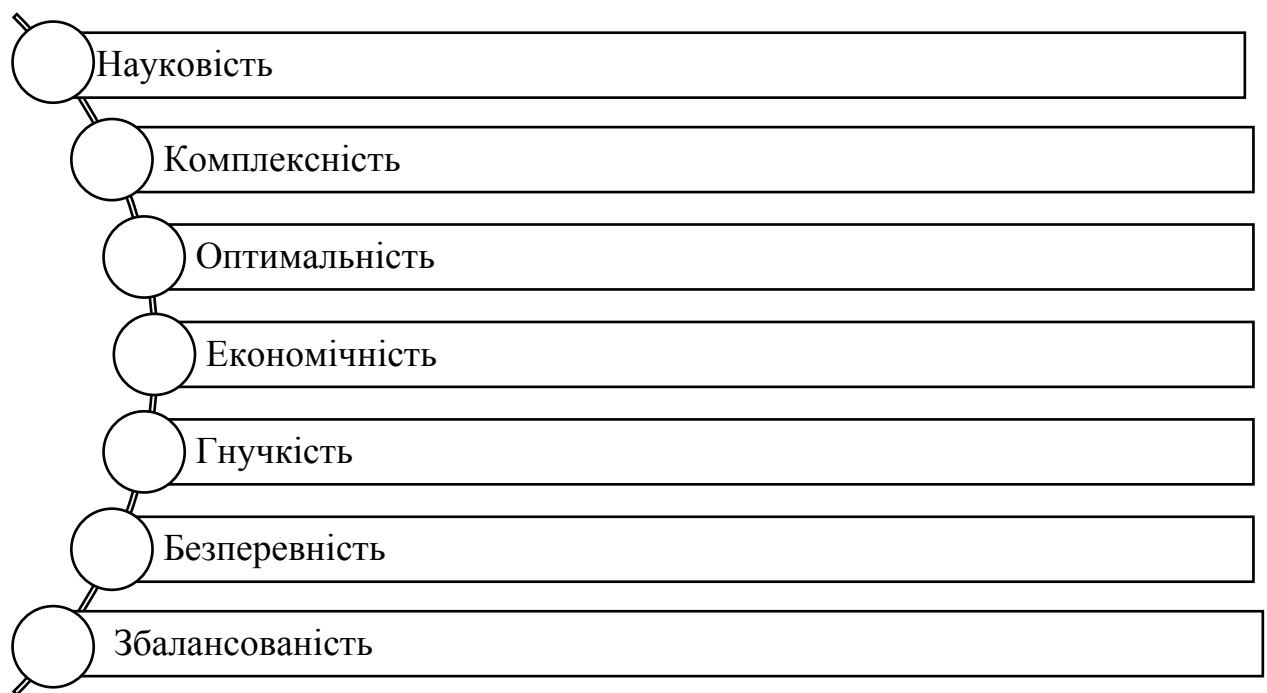


Рисунок 1.2 - Принципи планування на сільськогосподарському підприємстві
Джерело: побудовано автором на основі [17, 19, 23].

1. Принцип комплексності. Планування повинно охоплювати всі підсистеми аграрного підприємства: рослинництво, тваринництво, технічне забезпечення, фінанси, трудові ресурси, маркетинг, логістику, земельні ресурси. Комплексний підхід забезпечує узгодженість виробничих процесів і зменшує ризики.

2. Принцип обґрунтованості та науковості. Плани мають будуватися на: агротехнологічних вимогах, аналізі ґрунтів, метеорологічних прогнозах, економічних розрахунках, сучасних технологіях (GPS-моніторинг). Це забезпечує реалістичність та високу ефективність планових рішень.

3. Принцип оптимальності. Вибір планових рішень здійснюється шляхом пошуку найкращого варіанта за критеріями: мінімізація витрат, максимізація продуктивності, раціональне використання землі та ресурсів, стабільність урожайності у довгостроковій перспективі.

4. Принцип економічності (раціональності). Планування повинно забезпечувати досягнення цілей із мінімальними витратами матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Особливо важливо враховувати сезонність та коливання цін на ринку агропродукції.

5. Принцип гнучкості та адаптивності. Аграрне виробництво залежить від погоди, біологічних чинників та ринкової кон'юнктури. Плани повинні легко коригуватися у разі: зміни погоди, появи шкідників, коливань ринку, перебоїв у постачанні ресурсів.

6. Принцип безперервності планування. Система планування має працювати протягом усього року: річні плани, сезонні (весняно-польові, осінні), місячні плани, щоденні технологічні карти. Безперервність дозволяє контролювати виконання та швидко реагувати на зміни.

7. Принцип ресурсної збалансованості. Плани мають враховувати наявність та доступність ресурсів: земельних угідь, техніки, пального, кормів, насіння, добрив, трудових ресурсів. Важливо забезпечити відповідність між запланованими обсягами робіт і реальними можливостями підприємства.

8. Принцип екологічності та сталого розвитку. Планування повинно відображати сучасні вимоги до: збереження родючості ґрунтів, ощадного використання води, обмеження хімічного навантаження, впровадження органіки, відповідності цілям сталого розвитку (SDG 2, 12, 13, 15).

9. Принцип ризик-орієнтованості. Необхідно враховувати: погодні ризики, ринкові ризики, технологічні, біологічні, фінансові. Планування передбачає наявність резервів — матеріальних, фінансових та організаційних.

10. Принцип координації та узгодженості. Плани всіх підрозділів — рослинництва, тваринництва, ремонтної служби, складу, фінансового відділу — повинні бути узгоджені між собою, щоб уникнути «вузьких місць».

11. Принцип часової визначеності. Кожна операція в аграрному виробництві має чіткі строки — посів, обробіток, збирання. Планування повинно враховувати: сезонність, технологічні вікна, тривалість операцій, календар агротехнічних вимог.

Дотримання вищезазначених принципів дозволяє узгодити стратегічні цілі підприємства з наявними ресурсами, мінімізувати ризики та підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Окремо слід зазначити значення планування для забезпечення інноваційного та сталого розвитку. Сучасні вимоги ринку орієнтують сільськогосподарські підприємства на впровадження цифрових технологій, систем точного землеробства, енергоощадних рішень, екологічно відповідального виробництва та біобезпеки. Планування допомагає оцінити економічну доцільність інновацій, визначити напрями технологічного оновлення, оптимізувати інвестиційні процеси та забезпечити відповідність діяльності принципам сталого розвитку. Крім того, екологічні вимоги, стандарти сертифікації та міжнародні практики агровиробництва потребують системного підходу до планування з урахуванням довгострокових екологічних та соціальних наслідків.

Таким чином, значення системи планування для сільськогосподарського підприємства проявляється у комплексному підвищенні ефективності його діяльності. Планування забезпечує стратегічний розвиток, оптимальне використання ресурсів, зниження ризиків, покращення організації виробництва, фінансову стабільність та інноваційне зростання. У сучасних умовах зростання конкуренції та посилення впливу глобальних викликів планування стає інструментом, без якого неможливе ефективне функціонування аграрного підприємства. Системний підхід до планування дозволяє підвищити результативність управління, забезпечити адаптивність до змін та сформувати основу для сталого розвитку аграрного сектору.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МРІЯ»

2.1 Загальна організаційно - економічна характеристика ТОВ «Мрія»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мрія» розташоване в селищі Липова Долина Роменського району Сумської області. Підприємство здійснює господарську діяльність на території Липоводолинської селищної територіальної громади, використовуючи як власні, так і орендовані земельні ділянки.

ТОВ «Мрія» належить до провідних аграрних підприємств регіону та функціонує у сфері вирощування та реалізації продукції рослинництва, а також переробки зернових культур.

Основні напрями діяльності господарства охоплюють вирощування зернових і технічних культур, здійснення операцій зі зберігання врожаю та його подальшої реалізації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таблиця 2.1 - Основні види діяльності підприємства

№	Вид діяльності	Зміст та характеристика
1	Вирощування зернових культур	Виробництво пшениці, кукурудзи та ячменю із застосуванням сучасних агротехнологій, що забезпечують стабільні та високоякісні врожаї.
2	Культивація технічних культур	Вирощування соняшнику, сої та гороху як сировини для виробництва олії, кормів та насінневого матеріалу.
3	Обробка сільськогосподарських угідь	Виконання комплексу заходів щодо підвищення родючості ґрунтів, протидії ерозійним процесам і проведення меліорації на власних та орендованих землях.
4	Тваринництво (свинарство)	Розведення поголів'я свиней з метою забезпечення виробництва м'ясної продукції та підвищення ефективності агропромислового циклу.
5	Надання послуг сільськогосподарської техніки	Забезпечення замовників технікою з обслуговуючим персоналом для проведення комплексу польових робіт.

Джерело: сформовано автором на основі Статуту підприємства

У господарстві впроваджено раціональну систему сівозмін та сучасні агротехнологічні методи, що забезпечує отримання високих і стабільних урожаїв. Для кожної вирощуваної культури застосовуються індивідуальні схеми удобрення та передпосівної підготовки ґрунту. Крім того, здійснюється ретельний добір високопродуктивних сортів і гібридів, адаптованих до природно-кліматичних умов Липоводолинського регіону. Важливим чинником підвищення ефективності виробництва є використання сучасної техніки та спеціалізованого обладнання.

ТОВ «Мрія» має у власності складські приміщення для зберігання урожаю, що дозволяє акумулювати продукцію після збирання та реалізовувати її у період підвищення цін, зокрема навесні. Такий підхід сприяє оптимізації фінансових результатів підприємства.

Підприємство здійснює господарську та виробничу діяльність у межах чинного законодавства України та належить до сегменту малого бізнесу. ТОВ «Мрія» зареєстроване як юридична особа приватної форми власності, має окремий бухгалтерський баланс, володіє власними основними та оборотними засобами, відкритими банківськими рахунками, а також використовує печатку й штамп із власним найменуванням.

В установі функціонує система внутрішнього документообігу, що включає плани, положення, накази, службове листування, пояснювальні та службові записки, ордери, акти, інструкції, звіти, бухгалтерські баланси та інші управлінські документи.

У своїй діяльності товариство керується чинним законодавством України, зокрема Законами «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про правовий режим воєнного стану», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок». Крім того, підприємство дотримується внутрішніх правил, процедур, колективного договору та інших нормативних документів. ТОВ «Мрія» має право укладати договори, здійснювати майнові

й немайнові дії від свого імені, набувати відповідні права та обов'язки, а також виступати стороною у судових процесах.

Правовою основою функціонування підприємства є його Статут. У цьому документі визначено офіційну назву та юридичну адресу господарства, основні види діяльності, цілі створення, права та обов'язки його учасників, структуру майна (включно з статутним і резервним фондами), порядок використання земельних ресурсів, механізми ведення фінансово-господарської діяльності, напрямки зовнішньоекономічної роботи, систему управління, особливості трудових відносин та соціальних гарантій, а також процедури припинення або реорганізації товариства.

Підприємство розташоване у географічно сприятливому районі, де переважають родючі чорноземні ґрунти. Природно-кліматичні умови Липоводолинщини — помірно-континентальний клімат із періодичними засухами та суховіями — загалом сприяють ефективному веденню сільськогосподарського виробництва та забезпечують можливість вирощування широкого спектра культур.

Земельний фонд підприємства становить основний виробничий ресурс, що визначає масштаби та структуру його сільськогосподарської діяльності. Якість і структура земельного фонду безпосередньо впливають на продуктивність вирощуваних культур і загальну ефективність аграрного виробництв ТОВ «Мрія» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад і структура земельного фонду ТОВ «Мрія»

Види угідь	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення (+/-)	2024 в % до 2022
	га	%	га	%	га	%		
Сільськогосподарські угіддя, всього	4310	100	4415	100	4500	100	+ 190	105
в тому числі: рілля	4184	97	4321	98	4412	98	+ 228	105
сіножаті	126	3	94	2	88	2	- 38	70

Джерело: розраховано автором за даними форми 29 - с.г. (річна) «Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду»

Проведені розрахунки свідчать, що у 2024 році площа сільськогосподарських угідь зросла на 228 га, що становить 5 % порівняно з 2022 роком. Таке збільшення зумовлене зміною власників земельних паїв та сприятливими природно-кліматичними умовами для вирощування сільськогосподарських культур. Рілля займає 98 % загальної площі, що свідчить про її інтенсивне використання та домінування у структурі земельного фонду підприємства.

Водночас у 2024 році зафіксовано незначне скорочення площі сіножатей — на 38 га порівняно з базисним періодом. У зв'язку з цим керівництву підприємства доцільно посилити роботу щодо мотивації власників паїв до укладання й продовження договорів оренди, що дозволить забезпечити стабільну земельну базу для подальшого функціонування господарства. Підприємство не має у користуванні таких категорій угідь, як сади, ліси та багаторічні насадження.

Беручи до уваги показники таблиці 1 додатка Б, можемо зробити наступні висновки.

Продукція рослинництва є ключовим напрямом діяльності ТОВ «Мрія», формуючи від 97,3 % до 99,2 % загальної собівартості у 2022–2024 рр. Це свідчить про чітко виражену рослинницьку спеціалізацію підприємства. Найбільшу частку витрат стабільно займає кукурудза на зерно (53,2–58,9 %), що відображає стратегічну орієнтацію підприємства на високомаржинальну культуру з високим експортним потенціалом.

Пшениця озима також зберігає значущу роль, займаючи 14–15,5 % структури витрат, що свідчить про стабільну технологічну та економічну ефективність її вирощування.

У структурі витрат спостерігається зменшення частки малорентабельних культур (гречки, вівса), а також коливання по технічних культурах (соняшнику, ріпаку), що може бути пов'язано з адаптацією сівозмін та ринкової кон'юнктури.

Загалом рослинництво демонструє позитивну динаміку та зростання витрат, що відображає розширення виробництва або підвищення інтенсивності технологічних процесів. Собівартість продукції тваринництва суттєво скоротилася: з 2 684,0 тис. грн у 2022 р. до 943,2 тис. грн у 2024 р., а частка — з 2,7 % до 0,8 %. Така динаміка свідчить про згортання тваринницького напрямку, що може бути результатом: низької рентабельності свинарства, підвищення вартості кормів і енергоресурсів, переорієнтації підприємства на більш прибуткові культури рослинництва.

У середньому за три роки частка тваринництва становить лише 1,7 %, що підтверджує втрату значення цього напрямку у виробничій структурі господарства. Фактичне зменшення показників у 2024 році до мінімального рівня може свідчити про перехід підприємства до моногалузової (рослинницької) моделі розвитку. ТОВ «Мрія» дедалі більше зміцнює рослинницьку спеціалізацію, концентруючись на високоекономічних культурах (кукурудза, пшениця). Тваринництво поступово втрачає роль, і його внесок у виробничу діяльність стає несуттєвим. Структура собівартості свідчить про оптимізацію виробничої діяльності за принципом максимізації ефективності.

Тваринництво в ТОВ «Мрія» зосереджене на вирощуванні свиней, однак цей напрям у більшості українських аграрних підприємств залишається збитковим. Відновленню його рентабельності могли б сприяти розширення державних програм підтримки, спрощення умов участі у дотаційних конкурсах та стимулювання інвестицій. За відсутності таких механізмів фінансової підтримки тваринництво в господарстві має високий ризик повного згортання в найближчі два-три роки.

Таким чином, за період 2022–2024 рр. структура собівартості ТОВ «Мрія» стала більш концентрованою, із чітким домінуванням кукурудзи та стабільною часткою пшениці. Підприємство поступово відходить від багатoproфільності та переходить до високоспеціалізованої моделі, орієнтованої на найбільш ефективні культури.

Аналіз вартості товарної продукції підприємства за досліджуваний період свідчить, що у 2024 році її обсяг зріс на 9 150,0 тис. грн порівняно з 2022 роком і досягнув 119 191,2 тис. грн.

Для ілюстрації змін у структурі товарної продукції підприємства за аналізований період у рисунку 2.1 наведено узагальнені дані.

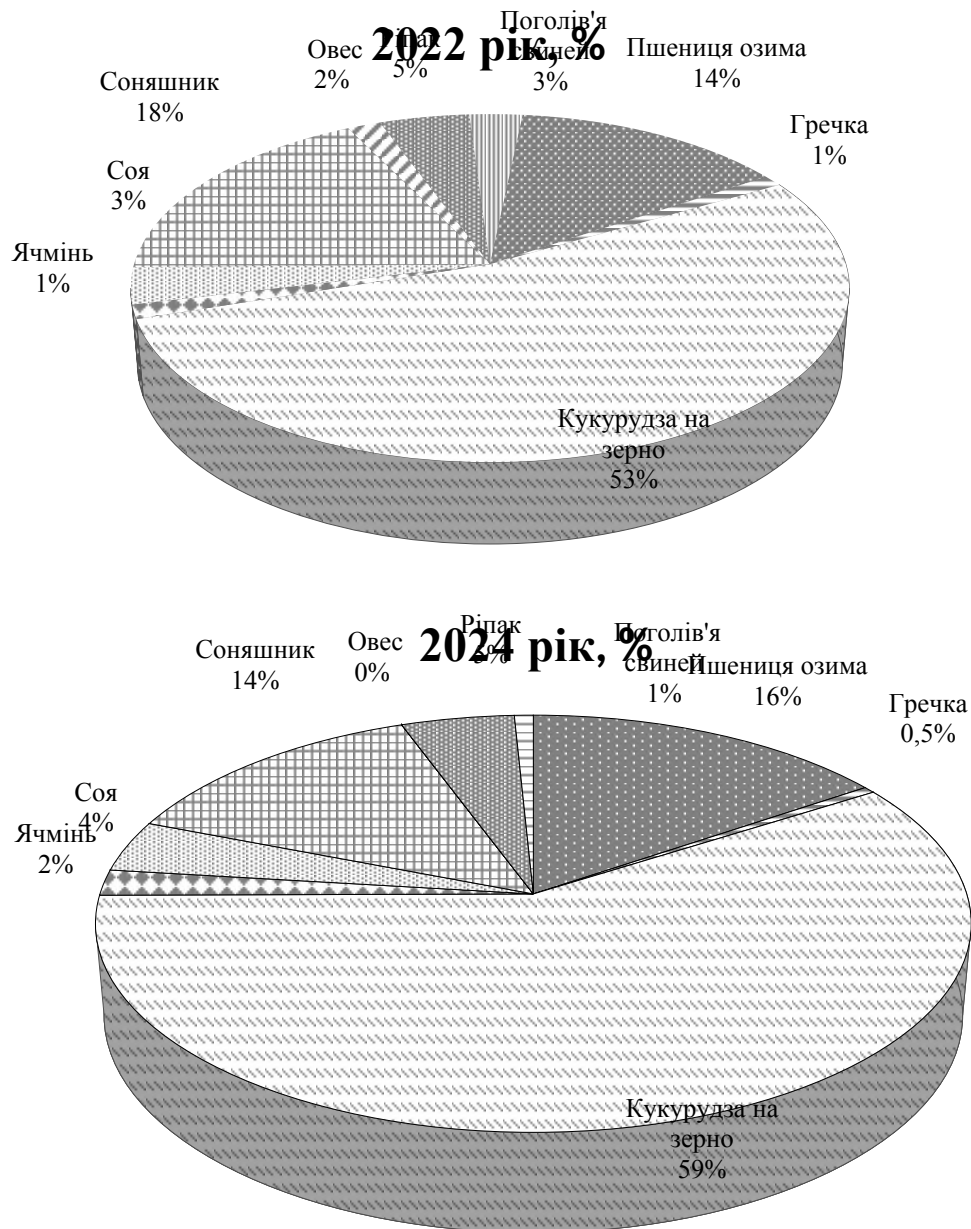


Рисунок 2.1 - Зміни у структурі товарної продукції підприємства ТОВ «Мрія»

Джерело: Розроблено автором на основі форми 50 - с.г. (річна) «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств»

Упродовж 2022–2024 років загальна собівартість продукції ТОВ «Мрія» демонструвала тенденцію до зростання: з 99 560,0 тис. грн у 2022 році до 119 191,2 тис. грн у 2024 році, що може свідчити як про розширення масштабів виробництва, так і про підвищення рівня витрат.

Серед культур провідні позиції стабільно займає кукурудза на зерно, частка якої в структурі собівартості збільшилася з 53,2 % у 2022 році до 58,9 % у 2024 році, що підтверджує її стратегічну значущість для підприємства. Собівартість пшениці озимої також зросла — з 14 372,0 тис. грн до 18 520,0 тис. грн, при цьому її частка залишалася відносно постійною і становила близько 15 %. Аналогічні плавні зміни спостерігаються щодо сої та ріпаку. Натомість витрати на вирощування гречки зменшилися з 945,0 тис. грн до 557,0 тис. грн, що супроводжувалося скороченням її частки в структурі собівартості з 0,9 % до 0,5 %. Вирощування вівса у 2024 році не проводилося, тоді як у 2022 році ця культура становила 1,7 % структури витрат.

Отримані дані свідчать про поступове звуження виробничої диверсифікації та посилення спеціалізації підприємства на вирощуванні кукурудзи й соняшнику, які характеризуються високою рентабельністю. Такий підхід зменшує виробничі ризики у короткостроковій перспективі, проте одночасно підвищує залежність підприємства від цінових коливань на зернові культури та від погодних умов.

Для комплексної оцінки результативності функціонування ТОВ «Мрія» здійснюється аналіз динаміки доходів, витрат, прибутковості та інших економічних показників. Узагальнену інформацію щодо фінансового стану та економічних результатів підприємства наведено в таблиці 2.3.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Мрія» за 2022–2024 рр. дає можливість оцінити динаміку основних показників, визначити тенденції розвитку підприємства та окреслити проблеми, що впливають на результативність його функціонування. На основі узагальнених даних таблиці 2.3 встановлено, що за аналізований період господарство продемонструвало

як позитивні зрушення, так і певне погіршення ключових фінансових результатів.

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Мрія» за 2023-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення абсолютне, (+;-)	Відхилення відносне, %
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції	117 891,0	179 904,0	197 641,2	+17 737,3	109,8
Інші операційні доходи	-	1695,0	766,3	- 928,7	45,2
Разом доходи	117 891,0	181 599,0	198 407,5	+ 16 808,5	109,2
Собівартість реалізованої продукції	113 687,0	154 684,0	162 192,7	+ 7 508,7	104,8
Інші операційні витрати	16 037,0	10 431,0	23 280,9	+ 12 849,9	223
Інші витрати	9,0	545,0	495,4	- 49,6	91
Разом витрати	129 733,0	165 660,0	185 969,0	+ 20 309,0	112,2
Фінансовий результат до оподаткування	- 11 842,0	15 939,0	12 438,5	-3 500,5	78
Чистий прибуток	- 11 842,0	15 939,0	12 438,5	-3 500,5	78

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерського обліку, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Стрімке зростання чистого доходу від реалізації продукції свідчить про активізацію виробничої та збутової діяльності підприємства. У 2022 році цей показник становив 117 891,0 тис. грн, тоді як у 2024 році досягнув 197 641,2 тис. грн. Відносне зростання чистого доходу становить 109,8 %, що є свідченням ефективної роботи у напрямі збільшення обсягів реалізації продукції рослинництва, яка є основним джерелом доходу підприємства.

Інші операційні доходи, навпаки, характеризуються нестабільністю: після зростання у 2023 році до 1 695,0 тис. грн у 2024 році вони скоротилися більш ніж удвічі — до 766,3 тис. грн. Це може свідчити про зменшення обсягів побічних операцій або відсутність разових надходжень, характерних для попереднього року.

У підсумку загальна сума доходів у 2024 році становила 198 407,5 тис. грн, що на 16 808,5 тис. грн більше порівняно з 2022 роком. Така тенденція

свідчить про стійкий розвиток реалізаційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції протягом аналізованого періоду збільшувалася поступово, що загалом характерно для аграрних підприємств в умовах інфляційного тиску та зростання цін на матеріально-технічні ресурси. У 2022 році вона становила 113 687,0 тис. грн, а у 2024 році — вже 162 192,7 тис. грн. Приріст у розмірі 7 508,7 тис. грн свідчить про підвищення витрат на виробництво, що може бути пов'язано з подорожчанням посівного матеріалу, добрив, пального та енергоносіїв.

Особливу увагу заслуговує різке зростання інших операційних витрат: з 10 431,0 тис. грн у 2023 році до 23 280,9 тис. грн у 2024 році, що становить 223 % від рівня попереднього року. Таке підвищення може бути зумовлене непередбачуваними витратами, зокрема витратами на ремонт техніки, адміністративні послуги, страхування, або фінансовими наслідками зовнішніх ризиків. Водночас зростання інших витрат також підтверджує посилення витратного навантаження.

У результаті загальні витрати підприємства у 2024 році становили 185 969,0 тис. грн, що на 20 309,0 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Таким чином, темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів, що створює певні загрози для фінансової стабільності господарства.

Фінансовий результат діяльності ТОВ «Мрія» за аналізований період зазнав суттєвих коливань. У 2022 році підприємство працювало зі збитком у розмірі 11 842,0 тис. грн. Проте вже у 2023 році господарство демонструвало значний прибуток — 15 939,0 тис. грн, що свідчить про ефективність управлінських рішень та сприятливу ринкову кон'юнктуру.

У 2024 році прибутковість підприємства суттєво знизилася: фінансовий результат до оподаткування становив лише 438,5 тис. грн, що на 78 % менше, ніж у 2023 році. Таке падіння пояснюється диспропорцією між темпами зростання витрат та доходів, а також суттєвим збільшенням статті «інші операційні витрати».

Проведений аналіз свідчить, що фінансово-економічний стан ТОВ «Мрія» за 2022–2024 роки характеризується одночасним поєднанням позитивних і негативних тенденцій:

- підприємство демонструє стабільне зростання доходів, що підкреслює ефективність реалізаційної діяльності та розширення обсягів виробництва;
- водночас має місце значне збільшення витрат, особливо інших операційних, що негативно впливає на кінцеву рентабельність;
- у 2023 році підприємство досягло максимального прибутку, однак у 2024 році — через різке зростання витрат — прибутковість суттєво знизилася;
- загалом фінансові результати підприємства свідчать про необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності виробничих процесів та посилення контролю за непрямими витратами.

Таким чином, фінансово-економічна діяльність ТОВ «Мрія» у 2022–2024 роках має позитивну динаміку щодо зростання доходів, проте супроводжується збільшенням витрат, що створює загрозу зниження рентабельності у довгостроковій перспективі. Подальше зміцнення фінансової стійкості підприємства потребує оптимізації витратної частини, підвищення ресурсоефективності та впровадження сучасних управлінських підходів у фінансовому плануванні та контролінгу.

У зв'язку з вищезазначеним, доцільно проаналізувати показники ефективності використання основних засобів відділення ТОВ «Мрія» за період 2022 - 2024 років (таблиця 2.4).

Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Мрія» за 2022–2024 рр. свідчить про позитивні тенденції у виробничо-економічній діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс на 17 737,3 тис. грн порівняно з 2022 роком, а середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 3 206,0 тис. грн, що вказує на розширення та оновлення виробничої бази.

Фондоозброєність підвищилася на 27,3 тис. грн/особу, що свідчить про покращення забезпеченості працівників технічними ресурсами.

Таблиця 2.4 - Оцінка ефективності використання основних засобів ТОВ «Мрія»

Показники	Роки			Відхилення 2024 від 2022 рр., (+;-)	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	117891,0	179904,0	197641,2	+ 17737,3	109,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	31315,0	28346,5	34521,0	+ 3206,0	110,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	90	91	92	+ 2	102,0
Фондоозброєність, тис. грн/особу	347,9	311,5	375,2	+ 27,3	107,8
Фондовіддача, грн	3,8	6,3	5,7	+ 1,9	151,7
Фондомісткість, грн	0,27	0,16	0,17	0,1	63,0

Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності «Баланс»

Водночас фондомісткість зменшилася з 0,27 грн до 0,17 грн, що свідчить про більш ефективне використання основних фондів. У цілому підприємство демонструє зростання продуктивності та підвищення ефективності використання основних засобів, що позитивно впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність господарства.

Задля детальнішого оцінювання показників діяльності ТОВ «Мрія» у сфері виробництва проаналізуємо основні дані за 2022-2024 рр. (таблиця 2.5).

Аналіз ключових показників діяльності ТОВ «Мрія» демонструє суттєве покращення фінансових результатів упродовж 2022–2024 років. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 117 891,0 тис. грн у 2022 році до 197 641,2 тис. грн у 2024 році, що підтверджує нарощування обсягів виробництва та зміцнення ринкових позицій підприємства. Показник доходу на одного працівника збільшився до 2 148,3 тис. грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

Собівартість продукції також зросла, однак темпи її приросту були нижчими, ніж темпи зростання доходів, що забезпечило суттєве покращення валового фінансового результату. Валовий прибуток збільшився у 8,4 раза, а чистий прибуток — із 3 783,6 тис. грн у 2022 році до 31 903,7 тис. грн у 2024

році. Показники прибутку в розрахунку на одного працівника та на одну гривню вартості основних засобів також демонструють стійку позитивну динаміку, що відображає зростання ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.5 - Основні статистичні дані щодо діяльності ТОВ «Мрія»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2023 р., ±	
	2022	2023	2024	абс, тис. грн	відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	117891,0	179904,0	197641,2	+ 17737,3	109,8
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн	1310,0	1976,0	2148,3	+ 172,3	108,7
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн	3,8	6,3	5,7	- 0,6	90,5
Собівартість, тис. грн	113687,0	154684,0	162192,7	+ 7508,7	104,8
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	4204,0	25220,0	35448,5	+ 10228,5	140,6
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн	46,7	277,1	385,3	+ 108,2	139,0
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн	0,13	0,89	1,03	+ 0,14	115,7
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	3783,6	22698,0	31903,7	+ 9205,7	140,6
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн	42,0	249,4	346,8	+ 97,4	139,0
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн	0,12	0,8	0,92	+ 0,12	115,0
Рівень рентабельності, %	3,7	16,3	21,9	+ 5,6	X

Джерело: розраховано автором на основі форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Рівень рентабельності підвищився з 3,7 % до 21,9 %, що свідчить про зростання результативності операційної діяльності та ефективності управління витратами. Таким чином, упродовж 2022–2024 років ТОВ «Мрія» значно покращило фінансово-економічні показники та забезпечило високий рівень прибутковості своєї діяльності.

Таким чином, узагальнюючи результати аналізу діяльності ТОВ «Мрія», можна стверджувати, що підприємство характеризується стійкою рослинницькою спеціалізацією, раціональним використанням земельного фонду та позитивною динамікою фінансово-економічних показників.

2.2 Оцінка управління в діяльності підприємства ТОВ «Мрія»

Оцінка управління в діяльності підприємства — це системний процес аналітичного дослідження того, наскільки ефективно підприємство реалізує управлінські функції, забезпечує узгодженість внутрішніх процесів, досягнення стратегічних цілей і раціональне використання ресурсів. Така оцінка спрямована на виявлення сильних і слабких сторін управлінської системи, визначення її результативності та ефективності, а також пошук резервів удосконалення управління.

В установі функціонує система внутрішнього документообігу, що включає плани, положення, накази, службове листування, пояснювальні та службові записки, ордери, акти, інструкції, звіти, бухгалтерські баланси та інші управлінські документи.

У своїй діяльності товариство керується чинним законодавством України, зокрема Законами «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про правовий режим воєнного стану», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок». Крім того, підприємство дотримується внутрішніх правил, процедур, колективного договору та інших нормативних документів. ТОВ «Мрія» має право укладати договори, здійснювати майнові й немайнові дії від свого імені, набувати відповідні права та обов'язки, а також виступати стороною у судових процесах.

Правовою основою функціонування підприємства є його Статут. У цьому документі визначено офіційну назву та юридичну адресу господарства, основні види діяльності, цілі створення, права та обов'язки його учасників, структуру майна (включно з статутним і резервним фондами), порядок використання земельних ресурсів, механізми ведення фінансово-господарської діяльності, напрямки зовнішньоекономічної роботи, систему управління, особливості трудових відносин та соціальних гарантій, а також процедури припинення або реорганізації товариства.

Вірно сформована організаційна структура допомагає забезпечити чіткий розподіл повноважень і відповідальності, налагодити ефективні комунікації між підрозділами, оптимізувати управлінські процеси та підвищити результативність діяльності підприємства. Вона сприяє оперативному прийняттю рішень, раціональному використанню ресурсів і узгодженості дій усіх учасників виробничого процесу, що в підсумку підсилює конкурентоспроможність та стабільність функціонування підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «Мрія», подана на рисунку 2.2, є класичною лінійно-функціональною, що передбачає чітку ієрархію, однозначний розподіл управлінських повноважень та відповідальності між керівниками різних рівнів.

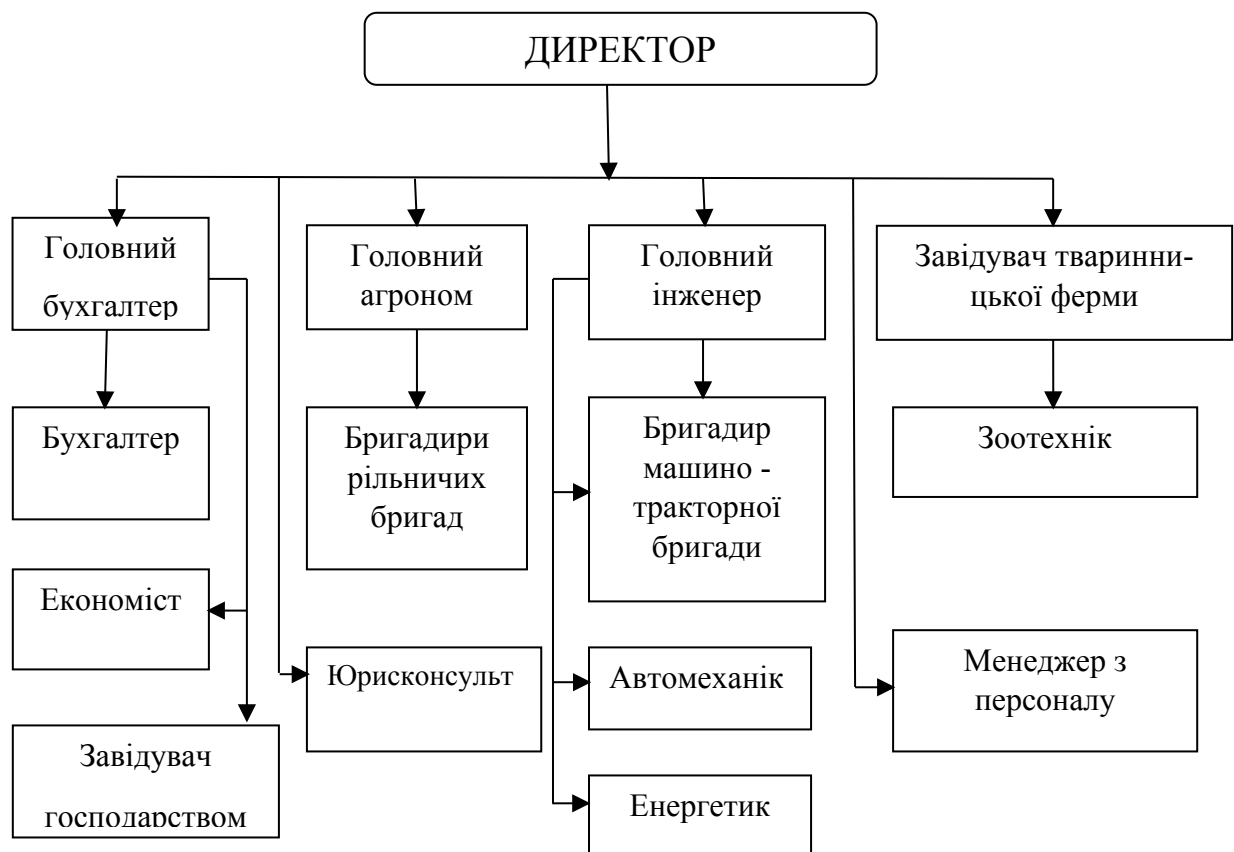


Рисунок 2. 2 – Організаційна структура управління ТОВ «Мрія»

Джерело: Побудовано автором на основі штатного розпису підприємства

На вершині управлінської піраміди знаходиться директор, якому підпорядковуються керівники основних функціональних підрозділів:

головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер та завідувач тваринницької ферми. Така система забезпечує стабільність управління та дозволяє концентрувати процеси прийняття рішень на рівні вищого керівництва.

Структура характеризується чітким професійним поділом праці. Під керівництвом головного агронома та головного інженера працюють бригадири рілльничих бригад, бригадир машинно-тракторної бригади, зоотехнік, енергетик, автомеханік, що забезпечує ефективну організацію виробничих процесів рослинництва та технічного забезпечення. Наявність посади менеджера з персоналу та юрисконсульта свідчить про формування сучасного підходу до кадрової роботи та правового супроводу діяльності підприємства.

У структурі також передбачено посаду економіста та бухгалтера, що забезпечують фінансове планування, контроль витрат і ведення облікових операцій. Завідувач господарством здійснює управління об'єктами матеріально-технічного забезпечення та допоміжними службами. Наявність тваринницького підрозділу (завідувач ферми, зоотехнік) свідчить про збереження, хоча й обмежене, напрямку тваринництва у структурі діяльності підприємства.

Загалом організаційна структура ТОВ «Мрія» є раціонально побудованою та відповідає специфіці аграрного виробництва. Вона забезпечує ефективну координацію роботи функціональних підрозділів, однак має високий рівень централізації, що може уповільнювати оперативність прийняття рішень. Разом із тим чіткий розподіл функцій та підпорядкованості сприяє зміцненню дисципліни, підвищенню контрольованості виробничих процесів та забезпечує належний рівень управління підприємством.

Оскільки ТОВ «Мрія» є сільськогосподарським підприємством, його діяльність регламентується комплексом внутрішніх організаційно-розпорядчих документів, що визначають структуру, повноваження, порядок планування, обліку, контролю та виконання виробничих процесів.

Також варто підкреслити перелік документів, якими регулює підприємство свою діяльність.

1. Установчі та організаційні документи: Статут ТОВ «Мрія» — основний документ, що визначає правовий статус, структуру органів управління, порядок прийняття рішень; протоколи загальних зборів учасників — затвердження стратегічних рішень, фінансових планів, звітів; накази та розпорядження директора — операційне управління та регулювання поточної діяльності.

2. Документи, що визначають систему управління: положення про структурні підрозділи (агрономічну службу, бухгалтерію, технічну службу, відділ постачання тощо). Містять функції, повноваження, відповідальність; посадові інструкції керівників і спеціалістів — регламентують обов'язки, права та відповідальність працівників; штатний розпис — визначає кадрову структуру та чисельність персоналу.

3. Документи, що регулюють фінансово-економічну діяльність: облікова політика підприємства — методи бухгалтерського обліку, оцінка запасів, амортизація; положення про внутрішній контроль — перевірки, відповідальні особи, порядок контролю; положення про оплату праці та преміювання — формули, критерії, умови нарахування.

4. Документи щодо технічної та виробничої діяльності: положення про використання техніки, ПММ, ремонтів. журнали обліку виконаних робіт, виробничі звіти, шляхові листи. положення з охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки, інструкції з експлуатації техніки, обладнання та агрегатів.

5. Кадрова документація: правила внутрішнього трудового розпорядку; трудові договори (контракти); графік відпусток, накази з кадрів, журнал реєстрації інструктажів.

Для здійснення всебічної оцінки управління на підприємстві необхідно враховувати не лише структурні та функціональні аспекти менеджменту, а й якісні показники ефективності управлінської діяльності.

У якості узагальнюючого інтегрального критерію застосовується індекс (коефіцієнт) ефективності управлінської праці, який поєднує в собі результати двох ключових показників — індексу економічності та індексу продуктивності управлінської діяльності. Сукупне значення цих індикаторів дає можливість об'єктивно оцінити рівень результативності управлінської системи підприємства. Підсумкові розрахунки наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Результативні показники визначення ефективності управлінської праці підприємства, 2022 – 2024 рр.

№ п/п	Показники і їх вимірники	2022р.	2024р.	Індекс
1.	Питома вага в % а) працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства	26,1	25,0	1,1
1.1	б) зарплати працівників апарату управління в загальному фонді зарплаті господарства	33,7	32,5	1,2
1.2	в) зарплати працівників апарату управління в загальних затратах підприємства	2,2	1,7	0,5
1.3	г) витрат на утримання апарату управління в загальних затратах підприємства	6,0	5,8	0,2
1.4	Е – індекс економічності апарату управління $(a+b+v+c)/4$	X	X	0,75
2.	Виконано робіт: А) на одного працівника апарату управління, тис. грн..	5220,0	966,4	0,18
2.1	В) Виконано робіт на 1 грн. Зарплати працівників апарату управління, грн..	145,0	86,0	0,6
2.2	С) на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн.	32,4	5,4	0,2
2.3	Д) отримано прибутку на 1 працівника апарату управління, грн..	36,8	7,4	0,2
2.4	F – індекс продуктивності апарату управління $(a+b+v+c)/4$	X	X	0,30
3.	Еф – індекс ефективності управлінської праці $F+(1-E)$	X	X	0,55

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

На подальшому етапі аналізу здійснюється обчислення індексу результативності управлінського апарату та інтегрального індексу ефективності управлінської праці.

Спочатку визначимо індекс продуктивності управлінського апарату, який розраховується як середнє значення окремих оцінюваних показників. Формула має вигляд:

$$(0,18+0,6+0,2+0,2)/4= 0,30$$

Наступним кроком є обчислення індексу ефективності управлінської праці, який враховує не лише продуктивність, а й рівень економічності. Формула розрахунку:

$$Еф=0,30+(1-0,75)=0,55$$

Таким чином, інтегральний показник ефективності управлінської праці становить 0,55, що характеризує достатньо високий рівень результативності управлінської діяльності.

Отримані показники дають підстави стверджувати, що керівник ТОВ «Мрія» демонструє управлінську поведінку, притаманну демократичному стилю лідерства.

Менеджер такого типу відрізняється: врівноваженістю та конструктивністю у спілкуванні; доброзичливістю та відкритістю; готовністю сприймати та аналізувати критику; орієнтацією на потреби та інтереси працівників.

Демократичний стиль ґрунтується на формуванні партнерських взаємин, залученні працівників до ухвалення рішень і створенні умов для розкриття їхнього творчого та професійного потенціалу. Такий стиль сприяє підвищенню мотивації, зміцненню командної взаємодії та покращенню загальних виробничих результатів підприємства. Крім того, демократичний стиль управління відповідає сучасним підходам до організації праці, оскільки передбачає розвиток трудових колективів, управління поведінкою та свідомістю працівників із урахуванням їхніх цілей, мотивів та цінностей.

Оцінка управління в системі планування підприємством — це процес комплексного аналізу того, наскільки ефективно організація здійснює планування своєї діяльності, як якісно реалізуються управлінські функції в межах планового процесу, та чи забезпечує система планування досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства. Така оцінка дозволяє визначити рівень раціональності управлінських рішень, узгодженість

планових показників із ресурсними можливостями та здатність планової системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Наступним кроком варто проаналізувати функціональні обов'язки працівників в контексті системи планування підприємства таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 - Розподіл відповідальності у процесі формування планових документів ТОВ «Мрія»

Посада /Ланка управління	Функції та відповідальність у процесі планування
Директор підприємства	Загальне керівництво плановою діяльністю. Затвердження кінцевих планових показників. Координація взаємодії між службами та підрозділами.
Головний агроном	Формування виробничого плану. Визначення структури посівних площ. Розробка агротехнологій та строків польових робіт. Прогнозування урожайності.
Головний бухгалтер / економіст	Фінансове планування та бюджетування. Розрахунок собівартості та витрат. Формування планових фінансових результатів.
Головний інженер / механік	Планування технічного забезпечення підприємства. • Визначення потреб у техніці, запчастинах та ПММ. Оцінка технічного стану машин і обладнання.
Керівники структурних підрозділів	Надання уточнених даних щодо ресурсів (техніка, матеріали, персонал). Формування потреб підрозділів у матеріалах і технічних засобах. Участь у коригуванні оперативних планів.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Аналіз системи планування на підприємстві ТОВ «Мрія» свідчить, що планова діяльність має структурований, проте недостатньо формалізований характер. Загальна схема планування побудована на традиційних підходах аграрних підприємств і передбачає участь керівника господарства, головного бухгалтера, агрономічної служби та економічного відділу (за наявності). Незважаючи на це, система потребує чіткішої регламентації та формування єдиних стандартів планової роботи.

На ТОВ «Мрія» відсутній окремий формалізований документ, що визначав би чіткий порядок, строки, відповідальних осіб та інструменти

планування. Планування здійснюється відповідно до усталеної внутрішньої практики, що знижує передбачуваність процесу та ускладнює контроль.

Також не встановлено єдиної методики розрахунку планових показників, що обмежує можливість систематичного аналізу відхилень між планом і фактом. Отже, підприємству доцільно розробити і затвердити положення про планування, що включатиме алгоритм підготовки стратегічних, річних та оперативних планів.

На підприємстві розробка планів здійснюється переважно на основі підсумків минулих періодів, доступності ресурсів та очікуваних виробничих умов. Схема планування включає основні етапи — збір інформації, формування виробничих і фінансових показників, погодження планів та контроль за їх виконанням.

Однак ефективність планової діяльності обмежується тим, що підприємство рідко використовує альтернативні сценарії, методи прогнозування та сучасні економіко-математичні підходи. Плани формуються, але їх опора на аналітичну базу є недостатньою.

Таким чином, планова діяльність ТОВ «Мрія» є функціонально сформованою, але недостатньо формалізованою. Вона ґрунтується на досвіді спеціалістів і виробничих потребах, однак потребує розвитку аналітичних інструментів, чіткого нормативного регламенту, підвищення системності та інтеграції з довгостроковою стратегією підприємства.

2.3 Діагностика системи планування на ТОВ «Мрія»

Після дослідження господарської діяльності підприємства та оцінки управління доцільно здійснити діагностику системи планування на ТОВ «Мрія», зокрема виявити зовнішні і внутрішні чинники, які впливають на формування стратегічних планів підприємства та їх реалізацію.

Зовнішнє середовище охоплює сукупність умов і чинників, які знаходяться поза межами підприємства, але безпосередньо впливають на його

діяльність, конкурентоспроможність і стратегічні можливості. Для сільськогосподарського підприємства ТОВ «Мрія дослідження зовнішнього середовища є ключовим елементом оцінювання ринкових перспектив і виробничої стійкості.

В своїй роботі застосуємо інструментарій PEST-аналізу та SWOT аналізу.

PEST-аналіз є інструментом стратегічного менеджменту, який дозволяє системно дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що формують умови функціонування підприємства. Його застосування забезпечує:

1. Оцінку зовнішнього середовища. PEST дає можливість виявити ключові зовнішні чинники, які не контролюються підприємством, але суттєво впливають на його діяльність.

2. Виявлення ризиків і можливостей. Аналіз допомагає передбачити потенційні загрози та скористатися можливостями, що виникають у зовнішньому середовищі.

3. Обґрунтування стратегічних рішень. Результати PEST-аналізу слугують базою для формування стратегій розвитку, адаптації виробництва, планування інвестицій і визначення ринкових перспектив.

4. Підвищення конкурентоспроможності. Оцінюючи тенденції політики, економіки, соціуму та технологій, підприємство може краще реагувати на зміни і зміцнювати свої позиції на ринку.

5. Підтримку довгострокового плануванн. PEST допомагає прогнозувати майбутнє зовнішнього середовища, що є важливою умовою стійкого розвитку та мінімізації ризиків.

Саме підхід PEST-аналізу допоможе уявити реальну картину роботи підприємства в бізнес середовищі, та формування власної позиції на ринку. Нами був обраний метод експертних оцінок (анкетування спеціалістів і керівників підрозділів досліджуваних господарств). Інформація наведена в

наступних таблицях. Оцінка важливості факторів, що впливають на підприємство, і представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Діагностика важливості факторів впливу на підприємство ТОВ «Мрія»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні			
Ймовірність внесення змін до чинного законодавства	0,3	3	0,9
Рівень державного регулювання та підтримки агропродовольчого сектору	0,5	5	2,5
Особливості податкової політики	0,3	4	1,6
Ступінь політичної стабільності чи нестабільності	0,2	3	0,6
Вплив воєнного стану у Сумській області.	0,4		
Економічні			
Динаміка курсу гривні та її вплив на вартість ресурсів.	0,3	4	1,2
Рівень цін на паливо та енергоресурси	0,3	4	1,2
Вартість сировини й матеріально-технічних ресурсів.	0,5	5	2,5
Фінансова стабільність партнерів і платоспроможність покупців.	0,5	3	1,5
Соціальні			
Демографічні тенденції регіону.	0,4	3	1,2
Продуктивність праці персоналу	0,2	2	0,4
Рівень кваліфікації та освіти працівників.	0,5	5	2,5
Ставлення споживачів до продукції підприємства.	0,3	2	0,6
Технологічні			
Темпи зношування основних засобів підприємства.	0,4	5	2,0
Доступність сучасних технологічних рішень.	0,3	5	1,5
Витрати на оновлення техніки в господарстві	0,3	3	0,9

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень

За даними табл. 2.2 можна виділити, що PEST-аналіз ТОВ «Мрія» свідчить про значний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Політичні фактори визначають регуляторні умови і впливають

на можливості експорту. Економічні чинники формують рівень собівартості та інвестиційний потенціал господарства. Соціальні аспекти визначають кадровий потенціал і соціальну підтримку громади. Технологічні фактори створюють умови для підвищення ефективності виробництва через інновації.

Після оцінювання зовнішнього середовища підприємства логічним наступним етапом є проведення стратегічної діагностики за допомогою SWOT-аналізу таблиця 2.9. Метою SWOT-аналізу є системна ідентифікація та інтерпретація сильних і слабких сторін підприємства (внутрішні фактори), а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Така діагностика дає змогу об'єктивно оцінити позицію підприємства, визначити його конкурентні переваги, виявити проблемні зони та сформулювати стратегічні напрями розвитку.

Таблиця 2.9 - SWOT аналіз підприємства ТОВ «Мрія»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	Удосконалення виробництва аграрної продукції; Поява нових технологій; Вихід на нові ринки; Розширення виробництва.	Поява нових конкурентів; Воєнний стан; Нестабільний курс гривні; Непередбачуваність погодних умов; Відтік робочої сили; Висока інфляція.
Поле S–O	Ріст виробництва та наявність сталих споживачів забезпечують можливість виходу на нові ринки та розширення збуту. Налагоджені партнерські відносини сприяють освоєнню нових каналів постачання і технологій.	Низькі ціни та стабільна клієнтська база допомагають підприємству протистояти загрозам, зберігаючи конкурентоспроможність навіть за умов воєнного стану.
Слабкі сторони (W)	Незадовільний рівень маркетингової діяльності ускладнює вихід на нові ринки; Відсутність просування продукції та системного стратегічного планування.	Недостатній маркетинг може призвести до втрати споживачів, послаблення позицій підприємства та підсилення негативного впливу зовнішніх загроз.
Поле W–T	Слабкі управлінські та маркетингові підходи обмежують можливість використання ринкових шансів.	Низька стратегічна гнучкість підприємства збільшує вразливість до воєнних, економічних та кліматичних ризиків.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Комплексний PEST та SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ «Мрія» функціонує в умовах підвищеної зовнішньої нестабільності, пов'язаної з політичними, економічними та безпековими чинниками. Водночас підприємство має низку конкурентних переваг, серед яких – виробничий досвід, сучасні технології та потенціал для впровадження інновацій. Використання можливостей державної підтримки та цифрових рішень сприятиме зміцненню позицій господарства й підвищенню його стійкості у довгостроковій перспективі.

Як вже зазначали, що сучасні сільськогосподарські підприємства переходять від традиційних підходів до інтегрованої моделі планування [9,11].

Інтегрована модель планування — це сучасний підхід до управління підприємством, який поєднує в єдину систему всі види планування: стратегічне, тактичне та оперативне, а також інтегрує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності організації (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 - Аналіз економічних, екологічних та соціальних цілей ТОВ «Мрія» в контексті сталого розвитку

Джерело: Побудовано автором на власних досліджень

Така модель забезпечує узгодженість планових рішень на різних рівнях управління та орієнтує підприємство на довгостроковий сталий розвиток. Такий підхід передбачає, що планування виробничих процесів здійснюється з урахуванням довгострокових наслідків для природного середовища, місцевих громад та економічної стійкості підприємства.

Таким чином, економічні, екологічні й соціальні цілі ТОВ «Мрія» є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Економічна стійкість забезпечує основу для реалізації екологічних та соціальних цілей підприємства. Екологічні цілі формують основу довгострокової продуктивності земель та відповідають вимогам SDG 12, SDG 13, SDG 15. Соціальні цілі формують позитивну репутацію підприємства та підтримують його стійкість в умовах демографічних викликів.

ТОВ «Мрія» має достатній виробничий потенціал і стабільну клієнтську базу, однак для ефективного розвитку підприємству потрібно працювати над підсиленням маркетингової діяльності, удосконаленням стратегічного управління, мінімізацією ризиків та активним впровадженням інноваційних технологій. Реалізація цих кроків забезпечить більш стійкі позиції на ринку та підвищить конкурентоспроможність підприємства в умовах зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МРІЯ»

3.1 Управлінські підходи до удосконалення системи планування ТОВ «МРІЯ»

Управлінські підходи до удосконалення системи планування базуються на поєднанні системного, процесного та ситуаційного підходів, які дозволяють розглядати планування як інтегрований та адаптивний процес. Системний підхід забезпечує всебічний аналіз взаємозв'язків між підсистемами підприємства, процесний — послідовність і координацію управлінських дій, а ситуаційний передбачає гнучкість і адаптацію планів до умов зовнішнього середовища [30]. Удосконалення системи планування досягається через застосування науково обґрунтованих методів: програмно-цільового, балансового, експертного, економіко-математичного, а також розвиток нормативної бази і підвищення кваліфікації персоналу. Важливим є інтеграція стратегічного, тактичного і оперативного планування, що забезпечує єдність цілей і оптимізацію ресурсів у відповідності з ринковими умовами.

Під системою планування у загальному вигляді розуміють сукупність структурних елементів, які забезпечують планову діяльність та її результати у вигляді планів різних типів та планових показників. Так, на думку колективу авторів [10, с. 9], система планування підприємства представлена як цілі, принципи, процес, організаційна структура управління, методи і планові показники (рис. 1).

При формування ефективної системи планування, варто взяти до уваги не менш важливі елемент управлінського підходу як комунікація, що є ключовою передумовою підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення узгодженості дій усіх структурних підрозділів підприємства.

Насамперед важливо налагодити регулярні планові наради, які дозволяють керівництву своєчасно оцінювати стан виконання завдань, виявляти проблеми та оперативно коригувати плани. Така систематичність сприяє стабільному інформаційному обміну і забезпечує єдине бачення цілей на всіх рівнях управління.

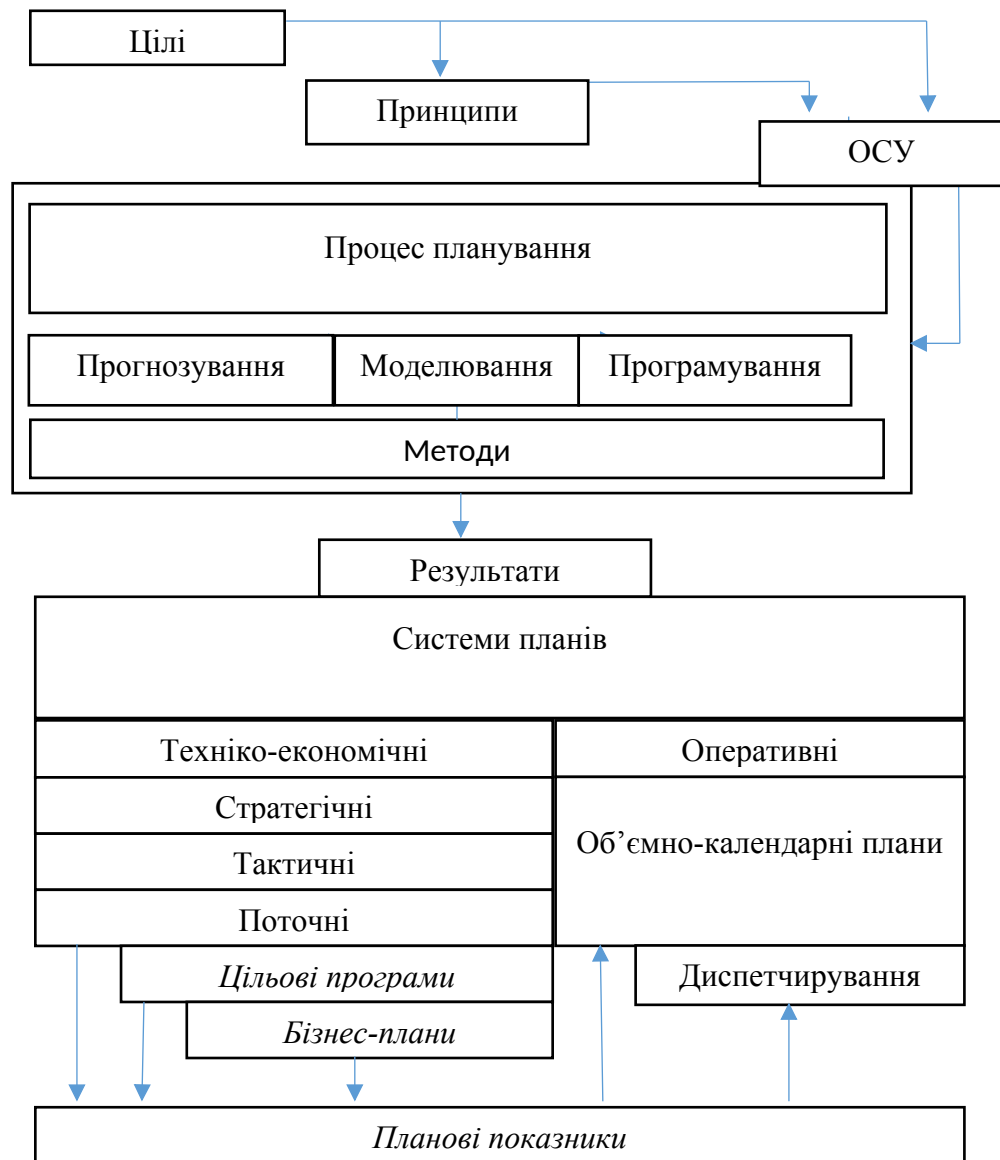


Рисунок 3.1. Удосконалення процесу системи планування

Джерело: власна розробка автора

Наступним елементом удосконалення комунікацій є прозорий обмін інформацією між підрозділами, що передбачає створення відкритих каналів комунікації, використання цифрових платформ для обміну документами,

звітами та аналітикою. Прозорість знижує ризик дублювання функцій, скорочує час на прийняття рішень та формує більш погоджену взаємодію між службами.

Важливо також забезпечити участь персоналу у формуванні планів (підхід bottom-up), що дозволяє врахувати практичні рекомендації виконавців, підвищує їхню відповідальність за результати роботи та сприяє більш точному визначенню потреб у ресурсах. Залучення працівників до процесу планування формує довіру, підсилює мотивацію та стимулює ініціативність.

Завершальним компонентом є система мотивації, пов'язана з виконанням планів, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Чіткий зв'язок між досягненням планових показників і заохоченням підвищує дисципліну виконання, формує орієнтацію працівників на результат і дозволяє підвищити загальну продуктивність підприємства. У комплексі ці заходи створюють ефективний комунікаційний простір, який значно покращує якість планування та результативність управління [15].

Наступним кроком, як елементом управлінського підходу до удосконалення системи планування ТОВ «МРІЯ» є розробка дерева цілей. За результатами проведеного SWOT-аналізу для підвищення конкурентоспроможності та стабільності ТОВ «Мрія» визначено кілька пріоритетних напрямів вдосконалення таблиця 3.1. Перш за все, необхідно посилити маркетингову діяльність, впровадивши сучасні цифрові інструменти, розробивши системний стратегічний план просування продукції, сегментуючи ринок і формалізуючи позиціонування підприємства, а також розширивши канали збуту, включно з онлайн-платформами, що сприятиме розвитку бренду і підвищенню впізнаваності продукції. Далі пріоритетом є формування стратегічного плану розвитку, який включає довгострокову стратегію, оновлення продуктових ліній, посилення дослідницького потенціалу через інвестиції у сучасні технології, оновлення інфраструктури та аналітичної функції управління [20].

Таблиця 3.1 – Альтернативна система планових цілей для підприємства ТОВ «Мрія»

Стратегічна ціль: Підвищення ефективності управлінської діяльності системи підприємства					
Тактичні	Удосконалення маркетингової політики та просування продукції	Формування стратегічного плану розвитку	Оптимізація процесів виходу на нові ринки	Підвищення кадрового потенціалу	Мінімізація виробничих та зовнішніх ризиків
Оперативні цілі	впровадити сучасні інструменти цифрового маркетингу;	сформувати довгострокову стратегію розвитку господарства;	дослідження потенційних регіональних, міжнародних ринків;	удосконалити систему мотивації та утримання кадрів;	диверсифікувати структуру виробництва, щоб зменшити залежність від однієї культури;
	розробити стратегічний план просування продукції;	визначити пріоритетні напрями інвестицій;	налагодити ланцюги постачання у нові логістичні напрями;	проводити регулярне навчання персоналу;	укладати форвардні контракти для страхування цінових коливань;
	провести сегментацію ринку та формалізувати позиціонування підприємства;	розробити план оновлення техніки, технологій та інфраструктури;	адаптувати продукцію під вимоги нових сегментів (якість, бренд)	впроваджувати сучасні технології, що зменшують потребу в ручній праці;	впроваджувати технології точного землеробства та ресурсозаощаді методи;
	розширити канали збуту, з онлайн-платформами;	посилити аналітичну функцію у структурі управління.		розвивати кадровий резерв.	модернізувати технічний парк для зменшення втрат.

Джерело: власна розробка автора

Третім напрямом є оптимізація процесів виходу на нові ринки шляхом дослідження потенціалу регіональних і міжнародних ринків, адаптації продукції під нові сегменти та організації нових ланцюгів постачання. Особливу увагу слід приділити підвищенню кадрового потенціалу, впровадженню мотивувальних систем, регулярному навчанню персоналу та розвитку кадрового резерву. Нарешті, для мінімізації виробничих і зовнішніх ризиків необхідно диверсифікувати виробничу структуру, укласти форвардні контракти для страхування цінових коливань, впроваджувати точне

землеробство, ресурсоощадні технології та модернізувати технічний парк. Ці комплексні заходи забезпечать стабільне функціонування та підвищення ефективності підприємства в умовах сучасного ринку.

Виходячи з розробленого дерева альтернативних цілей та проведеної деталізації стратегічних і операційних завдань, для ТОВ «Мрія» доцільно застосувати підхід управління за цілями (Management by Objectives, MBO).

Підхід управління за цілями є актуальним та ефективним інструментом управління для ТОВ «Мрія», оскільки він базується на чіткому встановленні та узгодженні цілей на всіх рівнях організації, що забезпечує відповідність індивідуальних завдань загальній стратегії компанії. Для більш кращого розуміння дана модель відображена на рисунку 3.2.

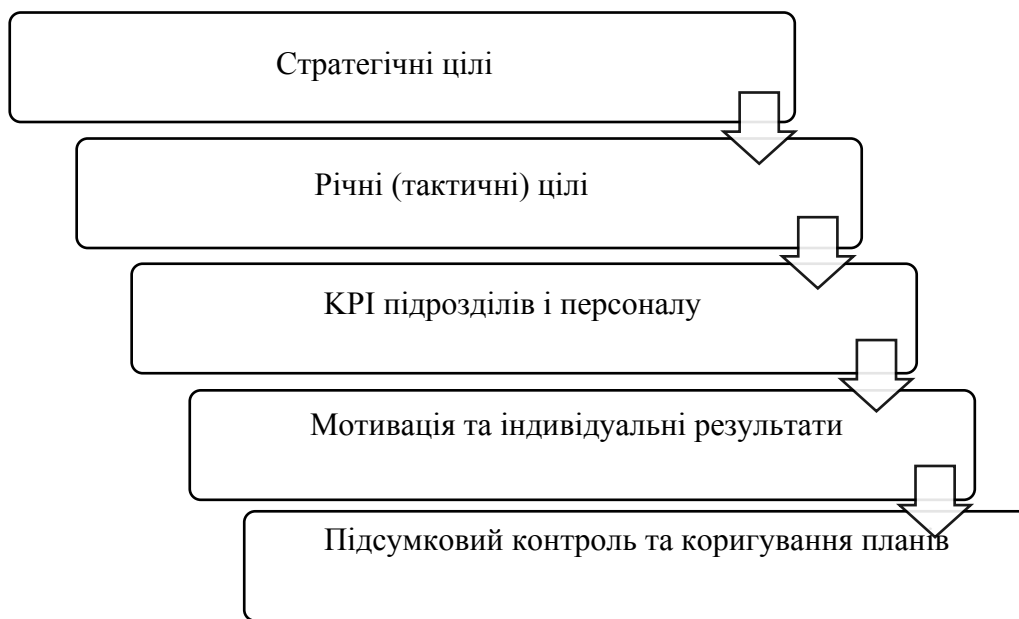


Рисунок 3.2 - Візуальна модель MBO для ТОВ «Мрія»

Джерело: власна розробка автора

MBO стимулює активну участь співробітників у формулюванні своїх цілей, що підвищує мотивацію й відповідальність, а також сприяє прозорості комунікацій між керівництвом і працівниками [20]. Регулярний моніторинг прогресу і оцінка результатів дають можливість своєчасно коригувати цілі

відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що робить цей підхід гнучким і адаптивним.

Використання МВО дозволить:

1. Забезпечити чітку узгодженість цілей на всіх рівнях управління. Оскільки дерево цілей включає стратегічні, тактичні та операційні елементи, МВО сприятиме їхньому структурованому узгодженню та уникненню дублювання функцій між підрозділами.

2. Підвищити ефективність планування та контролю. МВО передбачає формалізацію індикаторів досягнення цілей, що створює передумови для регулярного моніторингу результатів та своєчасного коригування дій підприємства.

3. Посилити відповідальність персоналу за кінцеві результати. Цілі формуються не лише вищого рівня менеджменту, але й за участі виконавців, що підвищує їхню мотивацію, залученість та внутрішню відповідальність за досягнуті результати.

4. Підвищити адаптивність підприємства. В умовах турбулентного ринкового середовища використання МВО забезпечує гнучкість: при зміні зовнішніх обставин можна оперативно оновлювати цілі та заходи в межах уже існуючої системи.

5. Перетворити стратегічні цілі на конкретні дії. Оскільки дерево цілей підприємства вже містить деталізовані підцілі, МВО дозволить: призначити відповідальних осіб за кожну ціль; визначити конкретні терміни виконання; узгодити ресурси; встановити вимірювані показники (KPI) для оцінювання результативності.

Таким чином, застосування підходу Management by Objectives (MBO) для ТОВ «Мрія» є логічним продовженням проведеного стратегічного аналізу та розробки дерева цілей. Ця методологія не лише структурує діяльність підприємства, але й створює основу для побудови ефективної, прозорої та результативної системи управління, здатної забезпечити сталий розвиток у складних зовнішніх умовах.

3.2 Обґрунтування нового напрямку діяльності як елемент посилення адаптивності системи планування підприємства

Результати проведених нами попередніх досліджень діяльності ТОВ «Мрія», зокрема PEST-аналізу, оцінки економічних, екологічних та соціальних орієнтирів підприємства в контексті концепції сталого розвитку, а також SWOT-діагностики потенціалу підприємства, засвідчили актуальність диверсифікації виробничої діяльності та впровадження інноваційних аграрних напрямів. Аналіз турбулентності зовнішнього середовища, посилений впливами воєнного стану та нестабільності аграрних ринків, підкреслив необхідність переходу до більш стійких, екологічно орієнтованих і високорентабельних нішевих виробництв. Водночас проведена оцінка внутрішніх ресурсів підтвердила наявність у підприємства достатнього земельного, трудового та організаційного потенціалу для запуску додаткових спеціалізованих напрямів, що забезпечують високу додану вартість [5, 22].

Зважаючи на виявлені можливості, перспективою стратегічного розвитку ТОВ «Мрія» є розгортання діяльності у сфері мікрофермерства, зокрема створення равликової ферми як інноваційного та економічно обґрунтованого напрямку. Ринок продукції равликів — м'яса, ікри та супутніх продуктів переробки — демонструє стале зростання у країнах ЄС та поступове формування внутрішнього попиту в Україні, що створює сприятливі умови для інтеграції цього напрямку у виробничу модель підприємства. Крім того, даний напрям відповідає принципам екологічності, енергоефективності та раціонального використання ресурсів, що є важливими складовими стратегії сталого розвитку, обраної підприємством відповідно до його місії та довгострокових цілей.

Таким чином, формування бізнес-плану створення равликової ферми для ТОВ «Мрія» є логічним продовженням попередніх аналітичних висновків і відповідає стратегічній потребі підприємства в інноваціях, диверсифікації

ризиків, підвищенні фінансової стійкості та адаптивності до викликів сучасного аграрного середовища.

Резюме. Розведення равликів на споживання сьогодні є дуже перспективним напрямком бізнесу в сільському господарстві. Популярність равликів як делікатесу та корисного харчового продукту зростає у світі [28]. М'ясо равликів багате на білки та містить усі необхідні амінокислоти. Тому багато фермерів починають розводити цих молюсків. Основні аргументи на користь перспективності бізнесу з вирощування равликів для споживання такі: зростаючий попит. висока рентабельність. просте обладнання та технічне обслуговування. екологічність. можливість цілорічного виробництва [29]. Отже, можна зробити висновок, що бізнес із розведення равликів має добрі перспективи розвитку та стабільного отримання прибутку.

1. Дослідження ринку. Ринок равликів в Україні має високий потенціал розвитку з урахуванням таких факторів:

- ✓ Внутрішнє споживання. Равликі поки що не набули широкої популярності серед українців, проте інтерес до цього делікатесу поступово зростає. За оцінками експертів, потенційна місткість внутрішнього ринку становить 5-7 тисяч тонн на рік.

- ✓ Роздрібні мережі та супермаркети (25 %). В Україні працює понад 20 великих роздрібних мереж. Ураховуючи зростаючий попит на органічну продукцію, вони можуть бути зацікавлені у продажі натуральних равликів.

- ✓ Фізичні особи – споживачі туристичних послуг, які користуються гастрономічним туризмом.

Експортний потенціал. Світовий ринок равликів оцінюється понад 1 мільярд доларів і продовжує зростати. Сприятливі природно-кліматичні умови [2]. Ґрунтово-кліматичні зони в багатьох регіонах України ідеально підходять для розведення та відгодівлі равликів. Це суттєво знижує витрати на утримання. Постачальники для ресторанів та закладів громадського харчування в країнах Європейського Союзу (15 %). Існує високий попит на равликів як на делікатес.

Оптові експортери харчових продуктів до ЄС (10%). В Україні працює понад 50 спеціалізованих компаній, орієнтованих на експорт [7].

✓ Низький рівень конкуренції. Наразі в Україні діє близько 30 невеликих равликів ферм. Це створює можливості для виходу на ринок.

2. Цільовий ринок для бізнесу з розведення та продажу равликів:

Ресторани та готелі. Равликів вважають делікатесом, тому ресторани є основними споживачами цього продукту. Ресторани та заклади громадського харчування (50 % попиту). За даними Асоціації рестораторів, в Україні налічується понад 15 000 закладів, з яких близько 2 000 орієнтовані на вишукану кухню і можуть стати потенційними клієнтами.

Основними конкурентами є великі спеціалізовані ферми з імпортованими равликами, які працюють у вищому ціновому сегменті та малі ферми, які конкурують за рахунок нижчих цін. Більш детальний огляд конкурентів розміщений в додатку Г [12].

Головною позицією маркетингової стратегії є: орієнтація на якість та екологічність продукції, розробка власного бренду, пакування та корпоративного стилю, співпраця з ресторанами та шеф-кухарями для популяризації равликів у меню, активна робота з експортерами та участь у міжнародних виставках харчової промисловості, використання цифрових інструментів та соціальних мереж для просування [26].

Онлайн-напрямок бізнесу розвиватиметься — буде створено вебсайт, сторінки у соціальних мережах для залучення клієнтів, просування, прийому замовлень через інтернет-магазин, проведення акцій.

Ринки збуту. Спочатку зосередимося на локальному ринку (ресторани, супермаркети, приватні ферми), а згодом поступово плануватимемо вихід на регіональний та національний рівень шляхом укладання контрактів на постачання та співпраці з існуючими оптовими покупцями [10]. Наступним кроком буде вихід на закордонні ринки.

Далі варто розрахувати календарний план продажу готової продукції (таблиця 3.2), календарний план фінансових надходжень від реалізації готової продукції (таблиця 3.3).

Таблиця 3.2 — Календарний план продажу готової продукції

Номінал	Місяці												Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Продаж охолоджених равликів, кг									1500	2500	3000	2000	9000
Продаж ікри равликів, кг				3	3	1							7

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Таблиця 3.3 – Календарний план фінансових надходжень від реалізації готової продукції, EUR

Номінал	Місяці												Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Доходи від продажу охолоджених равликів, EUR									4650	7750	9300	6200	27900
Доходи від продажу ікри равликів, EUR				6600	6600	2200							15400

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

На основі наведених таблиць можна зробити такі висновки щодо фінансових надходжень від реалізації готової продукції:

1. Загальна виручка від продажу м'яса охолоджених равликів за рік становитиме 27 900 євро. Основний обсяг продажів припадає на 9–12 місяців.
2. Доходи від продажу ікри равликів за рік становитимуть 15 400 євро. Основний обсяг продажів ікри припадає на 4–6 місяців.
3. Загальна сума доходів від реалізації продукції за рік становитиме 43 300 євро. Таким чином, частка доходів від продажу охолодженого м'яса становить 64%, а частка від продажу ікри — 36%.

Отже, можна зробити висновок, що основний фінансовий результат підприємства формується за рахунок продажу готової продукції з равликів у осінньо-зимовий період. Водночас продаж м'яса равликів безпосередньо

становить більшу частку в загальному доході. Розрахований термін окупності свідчить, що інвестиції окупляться за 1 рік 4 місяці, що є цілком прийнятним для такого інвестиційного проєкту.

Для створення власної торгової марки та бренду для бізнесу з розведення й продажу равликів:

Назва: «Ravlyk.com» (українською — равлик).

Логотип: Стилізоване зображення равлика в раковині з назвою бренду під ним. Чорний равлик на сірому фоні та жовтому тлі. Слоган: «Природні равлики для вашого столу»

Далі варто деталізувати інвестиційні потреби таблиця 3.3.

Таблиця 3.4 – Інвестиції для відкриття теплиці площею 150 кв.м.

Номінал	Кількість	Ціна, EUR
Теплиця з полікарбонатної плівки	1	1,200.0
Монтаж опалювальної системи (твердопаливний котел, мережа опалювальних труб, розширювальний бак, система керування)	1	1,400,0
Поголів'я равликів	750	1,658,8
Система зрошення	1	600,0
Дерев'яні стелажі для равликів	6	250,0
Всього		5 108,8

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Таблиця 3.5 – Інвестиції для відкриття польової ферми площею 2 га

Номінал	Кількість	Ціна, EUR
Молодняк равликів, кг	35	11,850.0
Автоматизована система зрошення поля, шт.	1	1,200.0
Підготовка поля для монокультури (Перко)		90.0
Насіння Перко, кг	10	80.0
Бар'єрний паркан із сітки	1	340.0
Дерев'яні щити на полі, шт.	1200	2,550.0
Крейда, кг	2000	80.0
Комбікорм, кг	100	45.0
Всього		16,235.0

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Далі, наступним кроком буде опис основного продукту. Наш основний продукт — живі равлики виду малий сірий (*Helix aspersa* Muller): живі равлики у власних раковинах. Ми плануємо продавати їх ресторанам, роздрібним мережам та іншим споживачам. М'ясо равликів, збережене у власному соку. Зручна упаковка для супермаркетів, фасована по 0,5 кг. Заморожені равлики у раковинах для кухарів і поварів. Ікра равликів у упаковці по 30 г.

Супутні послуги: консультації з вирощування та розведення равликів, постачання обладнання та матеріалів для ферм із розведення равликів, освітні семінари та майстер-класи з приготування страв із равликів для кухарів.

Розробка цінності продукту: екологічно чиста та натуральна; високоякісна і свіжа; постачається протягом року без сезонних обмежень.

Такий виробничий процес дає змогу задовольнити попит на делікатні продукти від вибагливих ресторанів і приватних клієнтів.

Поточні витрати на годування равликів відображені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Поточні витрати на годування равликів

Номінал	Євро
Фонд заробітної плати з нарахуваннями за рік, EUR	14,360.2
Комунальні платежі за рік, EUR	592.4
Витрати на логістику за рік, EUR	355.5
Витрати на маркетинг за рік, EUR	829.4
Насіння Perko за рік, EUR	80.0
Комбікорм для відгодівлі равликів за рік, EUR	3,838.9
Всього за рік, EUR	20,056.3

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

У контексті бізнес-планування SWOT-аналіз виконує роль аналітичної основи для формування стратегії, вибору оптимальної моделі діяльності, розроблення маркетингової та фінансової частин проекту, а також сприяє зменшенню ризиків і підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкової кон'юнктури. Сильні та слабкі сторони, загрози та можливості відображені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – SWOT аналіз

Переваги ➤ Висока рентабельність бізнесу ➤ Екологічна та натуральна продукція ➤ Невибагливість у утриманні равликів ➤ Зростаючий попит в Україні та світі	Слабкі сторони ➤ Низький рівень обізнаності населення ➤ Сезонні коливання попиту ➤ Потреба у значних обсягах для експорту ➤ Багато виробників не мають досвіду
Можливості ➤ Нові ринки ЄС для експорту продукції ➤ Розширення асортименту продукції; ➤ Співпраця та партнерство з мережами ресторанів і торговими точками, як оптовими, так і роздрібними; ➤ Державна підтримка та розвиток нішевого виробництва.	Загрози ➤ Зростаюча конкуренція; ➤ Зниження закупівельних цін імпортерами; ➤ Ризики змін валютного курсу; ➤ Можливе впровадження додаткових ветеринарних обмежень. ➤ Військові дії

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Деталізація особистості клієнта є ключовим елементом сучасного бізнес-планування, оскільки дає змогу глибоко зрозуміти мотивацію, поведінкові патерни та очікування цільової аудиторії. Формування портрета клієнта не лише уточнює потреби споживача, але й забезпечує більш точне позиціонування продукту, оптимізацію комунікаційних каналів та удосконалення ціннісної пропозиції підприємства [24]. Продукція равликової ферми приваблює заможних споживачів віком 25–55 років, які цінують преміальну якість, користь для здоров'я та екологічність делікатесних продуктів. Молоді сім'ї середнього класу сприймають равликів як натуральний, доступний і збалансований компонент домашнього харчування. Старша заможна аудиторія розглядає равликове м'ясо як поєднання вишуканого смаку, дієтичності та високої поживної цінності, що робить його привабливим серед гурманів та прихильників здорового способу життя.. Такий підхід дозволяє адаптувати управлінські рішення до реальних пріоритетів ринку, підвищуючи ефективність маркетингових стратегій і зменшуючи ризики, пов'язані з невідповідністю продукту очікуванням споживачів (таблиця 3.8).

У бізнесі розведення та продажу равликів усе ж присутня певна

сезонність.

Таблиця 3.8 – Деталізація особистості клієнта

Характеристика		Особливості	Мета
Особа 1	Забезпечена особа віком 25–55 років, яка цінує якість і веде здоровий спосіб життя. Фінансові можливості дозволяють їм регулярно відвідувати елітні ресторани та купувати дорогі натуральні продукти. Також серед них є вегетаріанці.	1. Екзотичний делікатес. Равликів сприймають як вишуканий епікурейський продукт для гурманів. 2. Корисні властивості. М'ясо равликів багате на білки та мінерали. 3. Екологічний компонент. Сприймають як чистий природний продукт.	Поєднання престижності, користі для здоров'я та екологічної чистоти робить равликів привабливим продуктом для заможних людей, які цінують якість життя й свій раціон.
Особа 2	Сім'я віком від 28 до 45 років з дітьми від 5 до 18 років, молоді представники середнього класу з доходом від 500 до 1000 євро на місяць.	Ці споживачі звертають увагу на своє харчування та якість продуктів. У більшості випадків вони готують їжу самостійно вдома. Вони достатньо усвідомлені щодо свого здоров'я та харчування. Равликів їх цікавлять з кількох причин:	Отже, поєднання користі, натуральності, прийнятної ціни та гастрономічної привабливості визначає вибір споживачів на користь равликів як складової їх раціонального, збалансованого харчування.
Особа 2	Типовим споживачем є чоловік або жінка віком 55–80 років, заможний представник середнього чи вищого класу з доходом понад 1 000 євро на місяць.	Спробувавши в ресторанах елітні страви та купуючи делікатеси, вони насамперед цінують якість і корисність продуктів. Равликів такі гурмани цінують саме за поєднання екзотичного делікатесу та користі для організму. Равлика сприймаються як більш корисний і дієтичний продукт. Особливо високо цінують їхній високий вміст білка та мінералів.	Отже, з точки зору заможного гурмана, який активно піклується про здоров'я, равлики — це смак, задоволення і користь в одному флаконі. Саме це визначає вибір на їхню користь у порівнянні з іншими делікатесами.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, влітку спостерігається зростання попиту на живих равликів та м'ясо равликів. Це пов'язано з активізацією закладів громадського харчування у курортних зонах і туристичних центрах. Навесні відбувається масове

розмноження равликів. Цей сезон є оптимальним для збирання молодих равликів та їх подальшого дорощування і розведення.

Зимовий період — час уповільненої життєвої активності равликів. Відповідно, обсяги реалізації дещо скорочуються через природні цикли.

Проте загалом бізнес розведення равликів може функціонувати цілорічно. Особливо це стосується постачання продукції на експорт, де попит є більш рівномірним і стабільним протягом року.

Далі розглянемо календарний план фінансових надходжень від продажу готової продукції (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Календарний план фінансових надходжень від продажу готової продукції

Показник	Місяці												Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Доходи від продажу охолоджених равликів, EUR									4650	7750	9300	6200	27900
Дохід від продажу ікри равликів, EUR				6600	6600	2200							15400

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Планові заходи щодо впровадження маркетингової стратегії:

Внутрішній ринок:

1. Активна співпраця з ресторанами та кейтеринговими компаніями. Дегустації та знижки для ресторанів, які впроваджують у меню страви з равликами.

2. Просування у соціальних мережах серед фуд-блогерів. Інформація про корисні властивості та кулінарні особливості равликів.

3. Участь у виставках продуктів харчування.

4. Реклама у лайфстайл-виданнях для заможної аудиторії.

Експорт:

5. Міжнародна виставка продуктів харчування SIAL у Парижі.

6. Пошук дистриб'юторів та оптових продавців у країнах ЄС через торговельні місії та бізнес-контакти.

7. Співпраця з європейськими ресторанами української кухні — спеціальні пропозиції для них.

Головна ідея — просування через ЗМІ, шеф-кухарів і лідерів думок для популяризації равликів.

Таблиця 3.10 - Унікальна торгова пропозиція

Вид	Опис
Органічні равлики	Ми не використовуємо пестициди, не-GMO корм і гормони росту. Продукція позиціонується як преміальні екологічні продукти.
Фермерські равлики	Невелика ферма виробляє продукцію, що гарантує високу якість, природність і автентичність смаку.
Найсмачніші породи равликів	Найсмачніші породи равликів. Порода равликів <i>Helix Aspera Muller</i> здобула провідні позиції за уподобаннями споживачів.

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Таблиця 3.11 - Ціна за одиницю та очікуваний прибуток

Номінал	Одиниці виміру	Ціна за 1 кг, EUR	Ціна, євро
Готова продукція (охолоджені равлики 1-го сорту), кг	9000	3.1	27900
Ікра равликів, свіжа, охолоджена, кг	7	2200	15400

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Маркетинговий план. Етапи впровадження бізнесу з розведення та продажу равликів для споживання в Україні та експорту охолоджених равликів.

Увага. За допомогою реклами та PR забезпечуємо поінформованість потенційних клієнтів про можливість споживання равликів.

Інтерес. Створюємо інтерес споживачів через статті про користь равликів, звіти з ферм та дегустації.

Бажання. Ми формуємо інтерес споживачів за допомогою статей про користь равликів, звітів із ферм та дегустацій.

Акція. Ми стимулюємо цільову аудиторію до покупки нашої продукції через акції, спеціальні пропозиції для ресторанів, конкурси.

Канали роботи з клієнтами посідають визначальне місце в структурі сучасної бізнес-моделі підприємства, оскільки забезпечують ефективну взаємодію між виробником і споживачем, формуючи основу для комунікації, доставки цінності та підтримання довгострокових відносин. Раціональне управління каналами роботи з клієнтами сприяє глибшому розумінню поведінки цільової аудиторії, адаптації маркетингових інструментів (таблиця 3.12)

Таблиця 3.12 – Канали роботи з клієнтами

Канал та розгляд	Відносини та ключові повідомлення	Потенційне охоплення	Бюджет (EUR)
Прямі продажі (постачання оптовим клієнтам)	Угоди та контракти на постачання товарів ресторанам та іншим закладам громадського харчування	35%	
Офіційний вебсайт (інтернет-магазин)	Функціонування інтернет-магазину, промоційні пропозиції	15%	300,00
Національні та міжнародні електронні торгові платформи	Участь у продажах	10%	200, 00
Соціальні мережі (Instagram, Facebook)	Просування власної продукції	10%	200, 00
Зони дегустацій у торговельних центрах.	Співпраця з національними роздрібними мережами	10%	130, 00

Джерело: власні розрахунки автора

Далі розробили бізнес процеси, що зображені на рисунку 3.3.

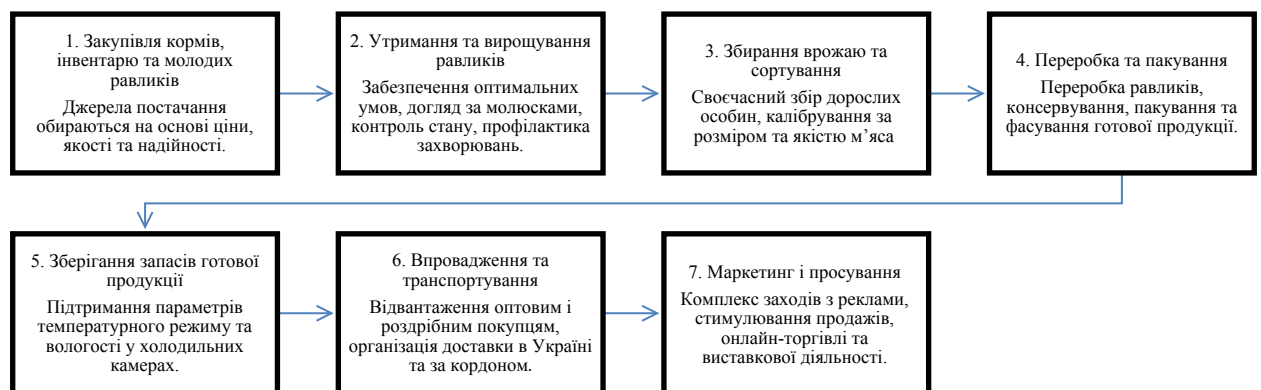


Рисунок 3.3 – Діаграма бізнес-процесів

Джерело: власні розрахунки автора

У структурі поточних витрат підприємства важливе місце займає забезпечення матеріально-технічної бази та інфраструктурних елементів, необхідних для стабільного функціонування виробничого процесу [26]. До них належить земельна ділянка площею 2 га, утримання якої потребує регулярних витрат на догляд, обслуговування та відповідність нормативним вимогам. Значну частку витрат формує комплекс виробничих приміщень, що включає цех з переробки та пакування продукції, складські приміщення та адміністративно-господарську будівлю; їх експлуатація супроводжується витратами на енергоресурси, ремонт, охорону, амортизацію та господарське забезпечення. Додатковою статтею є утримання власного автомобільного транспорту, який забезпечує логістичні операції підприємства та потребує витрат на паливо, технічне обслуговування, страхування та оновлення матеріально-технічних ресурсів. Сукупно ці елементи відображають поточні операційні витрати, необхідні для підтримання сталого виробничо-збутового циклу підприємства.

Таблиця 3.13 – Підбір тепличного обладнання

Нове чи Вживане?	Придбано у:	Ціна (EUR)
Новий котел Fenix серії C mechanics 27 кВт	ТОВ «ЦЕНТР ТЕПЛА» Україна	1280,00
Новий полікарбонат Теплиця, 150 m ²	ТОВ «ТММ ЗАХІД» Україна	1266,00
Нова система зрошення AVERS-AGRO для теплиці	ТОВ «Аверс агро» Україна	640,00
Нова система зрошення AVERS-AGRO для поля	ТОВ «Аверс агро» Україна	1266,00
Насіння Ретко,	ФГ «Равлики»	80,00
Бар'єрний паркан із сітки	ТОВ РОЗЕТКА, Україна	360,00
Дерев'яні щити	ТОВ «Мідеро», Україна	3000,00

Джерело: власні розрахунки автора

Процес виробництва та розповсюдження продукції, а також пов'язаних послуг на підприємстві з розведення та продажу равликів визначається наступним чином:

1. Виробництво: вирощування равликів у фермерських умовах із

дотриманням технологій утримання та годівлі;

- регулярне поповнення маточного поголів'я шляхом закупівлі молодняка або власного розмноження;

- збір дорослих особин, їх сортування та пакування.

2. Розповсюдження / реалізація: оптова та роздрібна торгівля живими равликами в Україні; експорт охолоджених равликів до ЄС; відвантаження через власний інтернет-магазин.

3. Надання послуг: консультування з питань утримання та розведення равликів; постачання обладнання та інвентарю для равликових ферм; навчання персоналу та відкриті семінари.

Такий комплексний підхід дозволяє максимально підвищити ефективність бізнесу у цій галузі.

Для підприємства з розведення та продажу равликів необхідні такі основні приміщення й споруди:

1. Виробничі площі (ферма). Вольєри та майданчики з полікарбонату та сітки для утримання равликів. Обов'язковий захист від хижаків та оптимальний мікроклімат.

2. Цех переробки та пакування. Приміщення обладнані водопостачанням і каналізацією. Вимоги до температурного режиму, вентиляції та санітарно-гігієнічних норм.

3. Камери охолодження. Призначені для зберігання готової фасованої продукції. Підтримують температуру 0-5°C та вологість повітря 85-90%.

4. Складські приміщення. Для зберігання контейнерів, пакувальних матеріалів, інвентарю тощо.

5. Адміністративно-побутова будівля. Офіс, роздягальні та душові для персоналу. Мають відповідати вимогам СЕС та норм охорони праці.

Усі приміщення мають бути обладнані відповідно до норм і правил, що регламентують діяльність у цій сфері.

Для підприємства з розведення та продажу равликів необхідні такі транспортні засоби:

1. Вантажні фургони. Призначені для перевезення живих равликів, готової фасованої продукції, контейнерів та пакувальних матеріалів. Вони повинні відповідати санітарно-гігієнічним стандартам та забезпечувати відповідність температурному режиму.

2. Пасажирські транспортні засоби. Для службових поїздок (ветеринари, технологи, менеджери тощо) з метою контролю, доставки зразків, відвідувань партнерів і клієнтів.

Таблиця 3.14 - Постачальники та партнери

Назва, URL та місце розташування постачальника/партнера	Товари / Послуги Вимоги та ціни (€)	Умови оплати	Причини вибору постачальника/партнера
ФГ «Равликія», https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42757790/ , Україна, 53612, Дніпропетровська область, Покровський район, с. Маломихайлівка	Закупівля молодняка равликів, Закупівля комбікорму, Закупівля насіння Перко	Безготівковий рахунок при закупівлі молодняка равликів	Надійний партнер, позитивні рекомендації від інших виробників
Равликова ферма Maxі Snail, https://maxisnail.com.ua/ , Київська область, село Баранівка	Закупівля маточного поголів'я равликів, Консультації з облаштування теплиці для виробництва ікри равликів Співпраця у налагодженні зовнішніх зв'язків для реалізації ікри равликів та охолоджених молюсків	Безготівковий рахунок	Надійний партнер, позитивні рекомендації від інших виробників

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Технологічне управління у сучасних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств виступає ключовим напрямом підвищення їхньої ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Забезпечуючи цілісність технологічних ланцюгів — від організації виробництва до контролю якості та управління. Тому, далі варто розглянути юридичні вимоги та вимоги до страхування та управління якістю.

Юридичні вимоги

1. Реєстрація суб'єкта господарювання (фізична особа-підприємець або

юридична особа).

2. Отримання ліцензії на експорт продукції за кордон.
3. Дотримання ветеринарних та санітарних норм утримання, переробки та транспортування равликів.

4. Сертифікація та лабораторний контроль якості продукції.
5. Податковий облік і звітність з фінансово-господарської діяльності.
6. Відповідність нормам охорони праці для працівників.
7. Відповідність вимогам охорони навколишнього середовища.
8. Наявність торговельного патенту на роздрібну торгівлю (за потреби).

Дана діяльність чітко регулюється як національним, так і міжнародним законодавством.

Вимоги до страхування

1. Реєстрація суб'єкта господарювання (фізичної особи-підприємця або юридичної особи).
2. Отримання експортної ліцензії для постачання продукції за кордон.
3. Відповідність ветеринарним та санітарним нормам утримання, переробки й транспортування равликів.
4. Проходження сертифікації та лабораторного контролю якості продукції.
5. Податковий облік та звітність з фінансово-господарської діяльності.
6. Дотримання працівниками норм охорони праці та безпеки. Крім цього, можливо додаткове добровільне страхування інших ризиків.

Дана діяльність чітко регулюється як національним, так і міжнародним законодавством.

Управління якістю.

1. Відповідність технологічним і санітарно-гігієнічним нормам на всіх етапах виробництва – від розведення до переробки та пакування.
2. Забезпечення постійного ветеринарно-санітарного контролю стану равликів та умов їх утримання.
3. Лабораторний аналіз якості та безпеки продукції з равликів за

мікробіологічними, хімічними та іншими показниками.

4. Сертифікація системи управління якістю на відповідність стандарту DSTU ISO 9001 або впровадження системи HACCP.

5. Моніторинг ефективності та адекватності заходів управління якістю, аналіз дефектів і невідповідностей, коригувальні заходи.

6. Постійна перевірка відповідності вимогам і нормам з боку контролюючих органів (мораторій).

7. Відповідність цим вимогам є обов'язковою як для внутрішнього, так і для експортного ринків.

Далі розглянемо структуру управління рисунок 3.4.

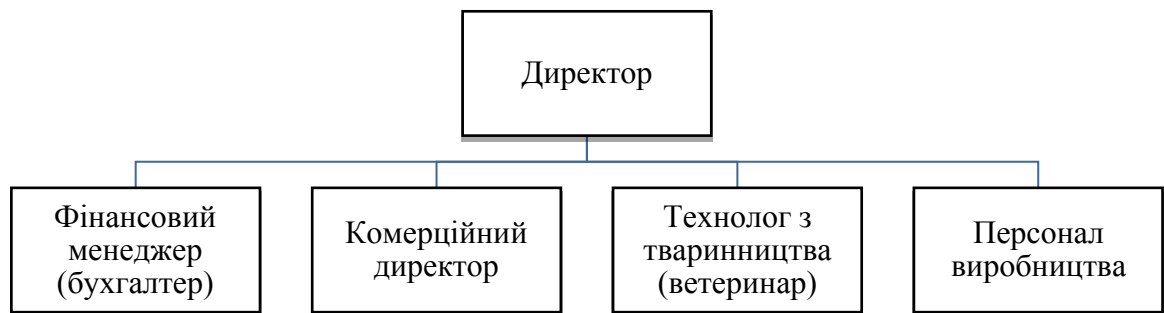


Рисунок 3.4 – Структура управління «Ravlyk.com»

Джерело: побудовано автором

Отже, основні описання посад у команді для створення бізнесу з розведення та продажу равликів можуть бути такими:

1. Директор (власник).

Відповідає за стратегічний розвиток, ключові рішення, зовнішні зв'язки та просування компанії.

- Загальне управління компанією, визначення стратегічних цілей і завдань

- Формування планів розвитку і контроль за їх виконанням

- Прийняття ключових управлінських рішень

Необхідні компетенції: лідерство, стратегічне бачення, управлінські навички.

2. Фінансовий менеджер (бухгалтер).

Відповідає за ведення фінансового обліку, контроль, податкову звітність та управління грошовими потоками.

- Ведення обліку та аналіз основних показників діяльності
- Контроль витрат, оптимізація податкових платежів

Необхідні знання: бухгалтерський облік, оподаткування.

3. Комерційний директор.

Відповідає за маркетинг, продажі, пошук і взаємодію з клієнтами та постачальниками.

- Фінансове планування та аналіз ключових показників діяльності
- Пошук оптимальних джерел фінансування проєкту
- Встановлення комерційних відносин із міжнародними споживачами

продукції компанії

- Розробка заходів і контроль їх виконання для максимізації окупності проєкту.

Необхідні знання: фінанси, бухгалтерський облік, оподаткування.

4. Технолог з тваринництва (ветеринар).

Контролює утримання, годівлю та здоров'я равликів, а також відповідність санітарним нормам.

Вивчення біологічних особливостей розмноження та росту равликів

- Розробка рекомендацій щодо оптимізації умов утримання та годівлі
- Консультації з профілактики захворювань

Необхідні знання: біологія, фізіологія, генетика равликів.

5. Виробничий персонал.

Безпосередньо займається доглядом за равликами, збиранням, обробкою та пакуванням продукції.

Організація процесу розведення та відгодовлі равликів

- Вибір оптимального корму, відповідність стандартам гігієни тварин
- Моніторинг стану тварин та оперативне реагування

Необхідні знання: біологія равликів, технології тваринництва.

Таким чином, ця структура охоплює всі ключові бізнес-процеси компанії: відповідність працівників вимогам охорони праці та безпеки, відповідність вимогам охорони навколишнього середовища, володіння торговим патентом на роздрібну торгівлю (у разі потреби). Відповідна діяльність чітко регламентована як національним, так і міжнародним законодавством.

Отже, розподіл ролей і відповідальностей забезпечить ефективне функціонування всіх бізнес-процесів і досягнення запланованих бізнес-результатів.

Таким чином, інвестиції для відкриття теплиці площею 150 кв.м — 5,108.8 євро.

Інвестиції для відкриття польової ферми площею 30 акрів - 16,235.0 євро

Планується залучення фінансових ресурсів через участь у державних програмах і грантах, а також за рахунок приватних інвестицій

На основі наведених таблиць можна зробити такі висновки щодо фінансових надходжень від реалізації готової продукції:

1. Загальна виручка від продажу м'яса охолоджених равликів за рік становитиме 27 900 євро. Основний обсяг продажів припадає на 9–12 місяців.

2. Доходи від продажу ікри равликів за рік становитимуть 15 400 євро. Основний обсяг продажів ікри припадає на 4–6 місяців.

3. Загальна сума доходів від реалізації продукції за рік становитиме 43 300 євро. Таким чином, частка доходів від продажу охолодженого м'яса становить 64%, а частка від продажу ікри — 36%.

Отже, можна зробити висновок, що основний фінансовий результат підприємства формується за рахунок продажу готової продукції з равликів у осінньо-зимовий період. Водночас продаж м'яса равликів безпосередньо становить більшу частку в загальному доході.

Розрахований термін окупності свідчить, що інвестиції окупляться за 1 рік 4 місяці, що є цілком прийнятним для такого інвестиційного проєкту.

Представлено прогноз руху грошових коштів для семирічного проєкту

з вирощування та реалізації равликів.

На початку проекту заплановано значні інвестиції у відкриття польової ферми (16 235 євро) та теплиці (5 109 євро). Також плануються витрати на оплату праці (8 616 євро) та інші поточні витрати у перший рік. Загальна сума інвестицій становить 29 960 євро.

Починаючи з першого року очікується дохід від продажу охолоджених равликів (27 900 євро) та ікри равлика (15 400 євро). Загальний річний дохід становитиме 43 300 євро.

Наприкінці першого року чистий грошовий потік буде від'ємним і становитиме -6 716 євро. Однак уже в другому році проект почне приносити прибуток у розмірі 16 528 євро, який щорічно зростатиме.

За прогнозами, окупність початкових інвестицій настане протягом 1,28 року. Наприкінці 7-го року накопичений грошовий потік становитиме 132 746 євро.

Отже, з урахуванням прогнозів, цей проєкт є прибутковим і має хороші перспективи. Реалізація проєкту дозволить отримати значний дохід протягом 7 років.

ВИСНОВКИ

У межах розділу обґрунтовано, що система планування є ключовим елементом управління сільськогосподарським підприємством, оскільки забезпечує узгодженість дій підрозділів, оптимальне використання ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Доведено, що інтеграція стратегічного, тактичного та оперативного планування забезпечує багаторівневу координацію рішень і створює умови для підвищення конкурентоспроможності та стійкості аграрного підприємства. Сформульовано, що дотримання принципів комплексності, науковості, оптимальності, гнучкості, екологічності та ризик-орієнтованості є передумовою формування результативної системи планування, здатної забезпечити інноваційний та сталий розвиток підприємства. У підсумку встановлено, що планування виступає фундаментом ефективного управління, визначає траєкторію стратегічного розвитку й підсилює здатність аграрного підприємства протидіяти сучасним викликам і використовувати нові можливості.

Узагальнюючи результати аналізу загальної організаційно-економічної характеристики ТОВ «Мрія», слід зазначити, що підприємство є типовим представником рослинницько-орієнтованого аграрного бізнесу з чітко вираженою спеціалізацією на вирощуванні високорентабельних культур (насамперед кукурудзи та пшениці) за умов раціонального використання зростаючого земельного фонду, у структурі якого домінує рілля. Аналіз динаміки фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр. свідчить про зростання чистого доходу, покращення ефективності використання основних засобів, підвищення продуктивності праці та суттєве зростання рівня рентабельності, попри збільшення витрат і високий тиск інших операційних витрат. Водночас згортання тваринницького напрямку та посилення вузької рослинницької спеціалізації підвищують залежність підприємства від

кон'юнктури ринку зернових культур і погодних ризиків, що зумовлює необхідність подальшої оптимізації витрат, диверсифікації джерел доходів та удосконалення системи планування.

Узагальнюючи результати оцінки управління в діяльності ТОВ «Мрія», можна констатувати, що на підприємстві сформовано лінійно-функціональну структуру управління з чітко визначеними повноваженнями, документальним забезпеченням, яка відповідає специфіці аграрного виробництва та забезпечує належний рівень контролюваності процесів. Інтегральний індекс ефективності управлінської праці на рівні 0,55 свідчить про достатньо високий рівень результативності управлінського апарату за поєднанням показників економічності та продуктивності, що доповнюється застосуванням переважно демократичного стилю керівництва, орієнтованого на залучення персоналу до ухвалення рішень і підтримання належного мотиваційного клімату. Водночас виявлено низку організаційно-управлінських обмежень, зокрема високий рівень централізації прийняття рішень, відсутність формалізованого положення про планування, єдиної методики розрахунку планових показників і недостатнє використання сучасних аналітичних та сценарних інструментів.

Проведені PEST- та SWOT-аналізи засвідчили наявність як вагомих можливостей розвитку, так і суттєвих загроз, пов'язаних насамперед із воєнним станом, ринковими коливаннями та логістичними ризиками, тоді як внутрішні сильні сторони підприємства — виробничий досвід, земельний фонд і технічний потенціал — створюють основу для їх нейтралізації. Водночас виявлені слабкі місця, зокрема недостатній рівень маркетингової діяльності, відсутність формалізованих планових процедур і обмежена стратегічна гнучкість, стримують повну реалізацію потенціалу підприємства. Діагностика підтверджує доцільність переходу до інтегрованої моделі планування, яка поєднує стратегічні, тактичні та оперативні рішення та враховує економічні, екологічні й соціальні цілі відповідно до принципів сталого розвитку, що є необхідною умовою підвищення стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Мрія».

Комплекс запропонованих рішень — від удосконалення комунікацій і впровадження сучасних методів планування до розроблення дерева цілей та запровадження підходу управління за цілями (МВО) — забезпечує необхідні передумови для підвищення узгодженості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів, зміцнення мотиваційного механізму персоналу та зростання адаптивності планової системи до ринкових і зовнішніх викликів. Реалізація цих заходів формує цілісну, прозору та результативну модель планування, здатну забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність ТОВ «Мрія».

Аналіз турбулентності зовнішнього середовища, посилений впливами воєнного стану та нестабільності аграрних ринків, підкреслив необхідність переходу до більш стійких, екологічно орієнтованих і високорентабельних нішевих виробництв. Водночас проведена оцінка внутрішніх ресурсів підтвердила наявність у підприємства достатнього земельного, трудового та організаційного потенціалу для запуску додаткових спеціалізованих напрямів, що забезпечують високу додану вартість.

Обґрунтування нового напрямку діяльності ТОВ «Мрія» - створення равликової ферми, є економічно доцільним та стратегічно обґрунтованим інструментом диверсифікації, який посилює адаптивність системи планування підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Проведені ринкові, інвестиційні та фінансові розрахунки засвідчили високий потенціал нішевого напрямку (річний дохід 43,3 тис. євро, частка м'яса равликів 64 %, термін окупності — 1 рік 4 місяці, позитивний кумулятивний грошовий потік у середньостроковому періоді), що забезпечує формування доданої вартості та зниження залежності від традиційного рослинництва. Інтеграція проєкту в загальну систему управління супроводжується формуванням окремої виробничо-маркетингової моделі, визначенням цільових сегментів, каналів збуту, організаційної структури та вимог до якості, що підсилює стратегічну гнучкість, підвищує фінансову стійкість і узгоджується з економічними, екологічними та соціальними цілями сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурдяк, М. І., Томашук, І. В. Стратегічне планування як основа впровадження цифрових інновацій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського, серія «Економіка і управління»*. 2025. Т. 37 (75).№ 1. С. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-1>
2. Василєва Л., Чернецька В. Інновації та створення умов для стартапів в аграрному виробництві. *Розвиток Дніпровського регіону: агроекологічний аспект*. 2021. С. 759–768. <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8180>
3. Воробйов І.А., Могильна Л.М. Стратегічне управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у контексті цифрової трансформації. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева)*. (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2025. С. 198-202. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/>.
4. Гарват О. Особливості планування діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища. *Вісник економічних наук України*. 2022. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1714/1753> (дата звернення: 05.05.2025).
5. Гуменюк, Я. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. *Економіка та суспільство*, 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-93>
6. Далісова Н.А., Шаропатова А.В., Карасьова М.В. Значення та роль стратегічного менеджменту в розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. (5), 2020. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/548/2/022102>

7. Дорош-Кизим, М., Дорош, М. Стартапи в Україні: поточний стан і перспективи розвитку. *Науковий вісник Львівського національного університету. Серія економічних наук*, 2022. 24(100), 3–9.
<https://doi.org/10.32718/nvlvet-e1000>
8. Євтушенко, Н. О. Планування як ефективний інструмент управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. *Інтелект XXI*. 2023. №1, 53-59.
9. Камишникова, Е., & Мутерко, Г. Стратегічне планування цифрової трансформації малого та середнього бізнесу. *Економічний простір*, 2025. 206, 86-92.
10. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (дата звернення: 14.12.2024).
11. Косенко В. Ю. Значення стратегії в системі управління плануванням сільськогосподарського підприємства. *Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку науки та освіти: збірник тез доповідей III міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 24-26 квітня 2025 року). Полтава: Вид-во ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025. С. 147-148.
12. Маматова, Л. Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля*, 2021. № 30. С. 44-47.
13. Носань, Н., Якименко, Т., Панченко, Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. (56).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>
14. Олійник Т. І., Дубина В. В. Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*, 2024. 10 (561), 231–239.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-231-239>

15. Пекна Г.Б., Білокур Г.Б. Планування діяльності підприємства: теоретичні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/54> (дата звернення: 13.05.2025).
16. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №22. С. 72-78.
17. Петрук, Ю. В., Артеменко, Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*, 2022. № 22, 72-78.
18. Похиленко, Н. М. Огляд концептуальних основ та моделей сільського розвитку. *Economic Synergy*, 2023. № 1.С. 246-269.
19. Пустовгар, С., Безвесільний К. Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-151>
20. Тюрін Н., Карвацка Н., Назарчук Т., Петяк А. Стратегічне управління в системі менеджменту підприємства. *Вісник економічних наук України*. 2022.URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1644/1682> (дата звернення: 05.05.2025).
21. Харченко Т. М., Косенко В. Ю. Теоретичні аспекти системи планування на сільськогосподарському підприємстві. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання: зб. матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції 15 листопада 2024 р., Рівне : НУВГП, 2024. С.526-527.*
22. Чичун, В. А., Паламарчук, В. Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Суспільство, наука, культура*, 2022. 21(18). С.58–63.

23. Чорній Б.І. Роль стратегічного планування в системі управління підприємством. *Наукові записки Тернопільського національного технічного університету*. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42991/1/17021073233743.pdf> (дата звернення: 11.05.2025).
24. Borisova V., Samoshkina I. Investment Management of Agro-Ecological Farms. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6157/1/Borisova%20V._Investment%20Management%20of%20Agro-Ecological%20Farms.pdf (дата звернення: 16.04.2025).
25. Holub I., Oriekhova A. Modern aspects of strategic management of agricultural enterprises on the basis of achieving sustainable development goals. *Development of management in the conditions of international integration processes* [collective monograph] Edited by N.V. Stoyanets. Warsaw: RS Global Sp. z O. O., 2024. pp. 34-48. DOI <https://monographs.rsglobal.pl/index.php/rsgl/catalog/view/68/70/671-1>
26. Maltsev, A., Muravyov, G., Shumilova, K. Інтелектуальні системи планування шляху та контролю управління. *International Science Journal of Engineering & Agriculture*, 2025. 4(1), 122-140.
27. Oriekhova Alvina, Holub Ivan Implementation of strategic management in agricultural enterprises as a catalyst for their sustainable development. *Sustainable development in the era of digital transformation: challenges and opportunities for management*. Warsaw: RS Global Sp. z O.O., 2025. P. 386-397.
28. R. Amoussouhoui, A. Arouna, M. Bavorova, H. Tsangari, J. Banout. Розширена бізнес-модель Canvas: інструмент для сталого трансферу та впровадження технологій. *Technology in Society*. 2022. т. 68. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101901>
29. Shebanina O., Burkovska A., Petrenko V., Burkovska A. Economic planning at agricultural enterprises: Ukrainian experience of increasing the availability

of data in the context of food security. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol.9. No.4. Pp.168–191. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.08>

30. Tawo K., Rasmus R. The Role of Planning in Management Strategies to Achieve Organizational Success. *Sharia Oikonomia Law Journal*. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/382994750> (дата звернення: 22.04.2025).

ДОДАТКИ

ДИНАМІКА СКЛАДУ І СТРУКТУРИ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «МРІЯ»

Таблиця Б. 1 – Динаміка складу і структури собівартості продукції ТОВ
«Мрія» за 2022-2024 роки

Види продукції	2022 рік		2023 рік		2024 рік		В середньому за 2022 – 2024 р.р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Пшениця озима	14 372,0	14,4	16 360,0	15,2	18 520,0	15,5	16 417,0	15,1
Гречка	945,0	0,9	786,0	0,7	557,0	0,5	763,0	0,7
Кукурудза на зерно	52 945,0	53,2	61 342,0	57,1	70 139,0	58,9	61 475,0	56,5
Ячмінь	1 286,0	1,3	1 048,0	1,0	2 399,0	2,0	15 78,0	1,4
Соя	3 385,0	3,4	4 805,0	4,5	4 779,0	4,0	4 323,0	4,0
Соняшник	17 743,0	17,8	16 960,0	15,8	16 145,0	13,5	16 499,0	15,6
Овес	1 640,0	1,7	945,0	0,9	-	-	862,0	0,8
Ріпак	4 560,0	4,6	3 284,0	3,0	5 709,0	4,8	4 518,0	4,1
Продукція рослинництва, всього	96 876,0	97,3	105 530,0	98,3	118 248,0	99,2	106 885	98,3
Поголів'я свиней	2 684,0	100	1 850,0	100	943,2	100	1 825,7	100
Продукція тваринництва, всього	2 684,0	2,7	1 850,0	1,7	943,2	0,8	1 825,7	1,7
Продукція господарства, всього	99 560,0	100	107 380,0	100	119191,2	100	108 710	100

жерело: розраховано автором за даними форми 50 – с.г. (річна) «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств»

ДОДАТОК В

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ТОВ «МРІЯ»

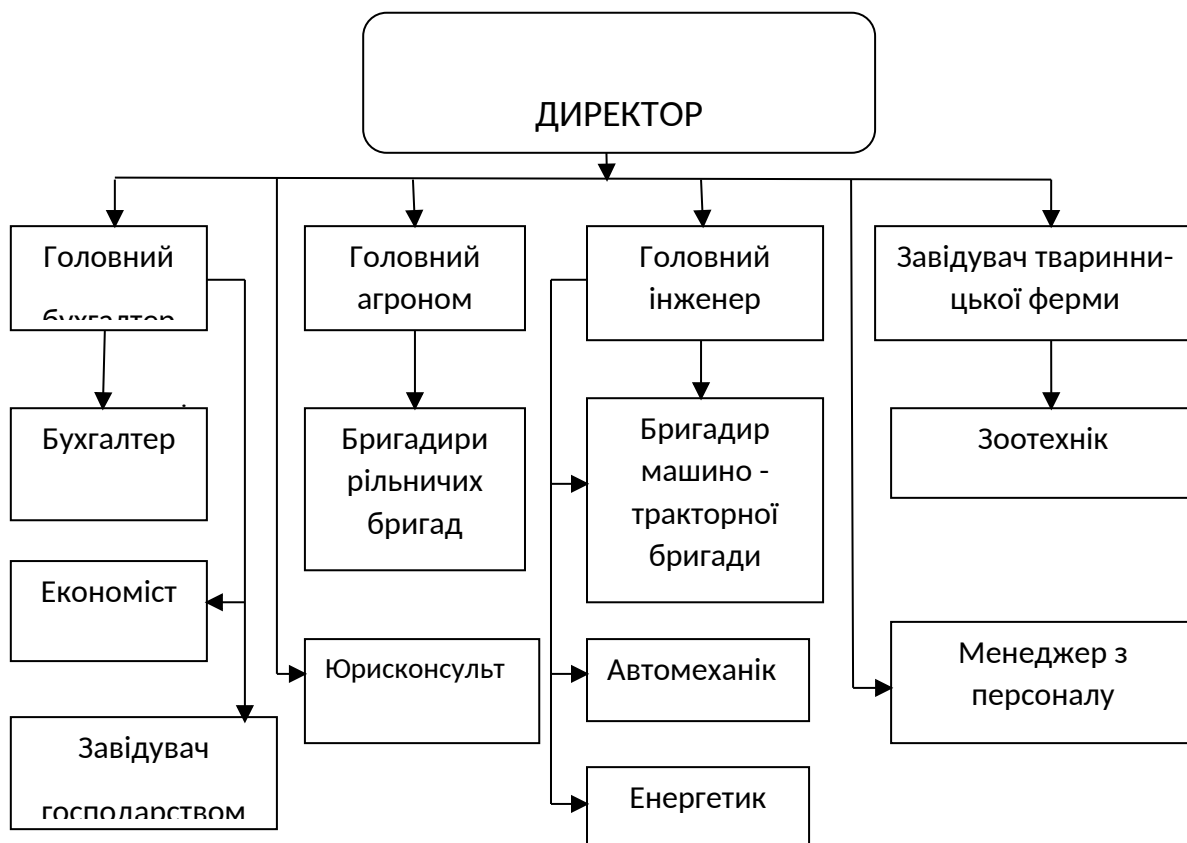


Рисунок В.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Мрія»
 Джерело: Побудовано автором на основі штатного розпису підприємства

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Аналіз конкурентів

Назва, розташування та розмір бізнесу	Продукт/послуга	Ціна	Переваги	Слабкі сторони
ФГ РАВЛИК-2016 , Чутівський район, Полтавська область, Україна. 50 тонн/рік https://ush.ua/	Вирощування та переробка равликів Helix Aspersa Muller і Helix Aspersa Maxima	3.0 євро/кг	Значний досвід та розвинена мережа збуту і експорту продукції, формує великі партії товару, має власні представництва в Іспанії	Вимагає співпраці з іншими виробниками аналогічної продукції
Еко-равлик , Київ, вул. Василя Стуса, буд. 5, офіс 4. 17–20 тонн/рік http://escargot.com.ua/	Вирощування та переробка равликів Helix Aspersa Muller і Helix Aspersa Maxima	2.6–2.8 євро/кг	Значний досвід у бізнесі, власне виробництво та переробка, торгівля через Інтернет	Не здійснює експорт власної продукції на закордонні ринки, орієнтована виключно на київський ринок.
Закарпатська равликова ферма , село Нижнє Селище, Хустський район, Закарпатська область, Україна. 5-7 тонн/рік https://www.facebook.com/groups/1534112039980776/	Вирощування та переробка равликів	2.6 Євро/кг	Власне виробництво та переробка	Відсутні представництва в інших регіонах України, немає онлайн-торгівлі, не здійснюється експорт продукції, необхідна співпраця з іншими виробниками.
СГФ «Західний равлик» , село Солонка, Пустомитівський район, Львівська область, Україна. 5-10 тонн/рік https://www.zakhidnyy-ravlyk.com/	Вирощування та переробка равликів	2.4-2.6 Євро/кг	Власне виробництво та переробка	Відсутні представництва в інших регіонах України, немає онлайн-торгівлі, не здійснюється експорт продукції, необхідна співпраця з іншими виробниками.
Ravlikelf , Буча, Київська область, Україна. 1-2 тонн/рік https://www.facebook.com/ravlikelf	Вирощування та переробка равликів Helix Aspersa Maxima	2.4-2.6 Євро/кг	Власне виробництво та переробка	Відсутні представництва в інших регіонах України, немає онлайн-торгівлі, не здійснюється експорт продукції, необхідна співпраця з іншими виробниками.

Джерело: створено автором на основі Інтернет-ресурсів.