

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

**«Аналіз процесів планування в організації та визначення впливу
планування на ефективність її діяльності»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Іваніченко Максим Олександрович

Керівник: Олексієнко Р.Ю., к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Іваніченко М.О. Аналіз процесів планування в організації та визначення впливу планування на ефективність її діяльності.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2025 р.

Метою роботи є аналіз процесів планування на підприємстві ТОВ «КРИВБАСЦВСТПЛАВ», вивчення того, як саме відбувається планова діяльність, які є особливості її організації та як вона впливає на ефективність роботи підприємства. У роботі розглянуто основні види планування, підходи до їх впровадження, труднощі, з якими стикається підприємство, та запропоновано шляхи покращення.

На основі практики, пройденої на підприємстві, проведено аналіз системи планування, виявлено проблеми, що знижують її результативність, та надано конкретні рекомендації для підвищення ефективності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота виконана на 58 сторінках, містить 10 таблиць, 3 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 30 найменувань.

Ключові слова: планування, ефективність, підприємство, управління, процес.

ABSTRACT

Ivanichenko M.O. Analysis of planning processes in an organization and determination of the impact of planning on the effectiveness of its activities.

Bachelor's qualification paper in the specialty 073 "Management".
Dnipro: University of Customs and Finance. 2025.

The aim of the work is to analyze the planning processes at the enterprise LLC "KRYVBASCVETPLAV", to understand how planning is carried out, what features it has, and how it affects the performance of the company. The paper explores different types of planning, how they are used in practice, the difficulties that appear, and ways to improve the planning system.

Based on the internship experience, an analysis of the enterprise's planning system was conducted. Problems that reduce planning effectiveness were identified, and specific recommendations were developed to improve the planning process.

The paper consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references, and appendices. It includes 58 pages, 10 tables, 3 graphs. The list of references contains 30 sources.

Keywords: planning, effectiveness, enterprise, management, process.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	6
1.1. Планування як провідна функція управління підприємством.....	6
1.2. Класифікація та принципи планування господарської діяльності.....	11
1.3. Методи планування в сучасній практиці підприємств.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ».....	29
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ».....	29
2.2. Реалізація процесів планування в господарській діяльності підприємства та їх вплив на прийняття рішень.....	36
2.3. Виявлені проблеми та пропозиції щодо удосконалення методів планування.....	44
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	53

ВСТУП

Сучасні українські підприємства діють у складному, динамічному середовищі, де нестабільність економіки, вплив зовнішніх чинників, військовий стан та конкуренція щодня ставлять нові виклики. Вживання, стабільність і розвиток бізнесу сьогодні безпосередньо залежать від того, наскільки злагоджено працює управлінська система підприємства. Одним із ключових її елементів є планування. Саме планування дозволяє підприємству не лише передбачати майбутнє, а й активно формувати його, ґрунтуючись на фактах, аналізі та чітко сформульованих цілях.

У процесі планування підприємство визначає, якими мають бути обсяги виробництва, які ресурси потрібні, як ефективно їх розподілити, де зменшити витрати, а де — посилити інвестиційну активність. Планування — це не просто етап перед початком дій, а невід’ємна частина щоденної діяльності, яка охоплює як стратегічні напрямки, так і тактичні та оперативні завдання, визначає напрямок діяльності служби менеджменту підприємства.

Актуальність теми обумовлюється ще й тим, що багато українських підприємств, особливо промислових, стикаються з труднощами через економічну нестабільність, зміну податкового тиску, логістичні обмеження та зниження купівельної спроможності. У таких умовах важливо не просто планувати діяльність — а робити це грамотно, адаптивно та аналітично. Добре налагоджене планування дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й вчасно побачити слабкі місця в організації та змінити підхід до управління.

Особливу цінність дослідження набуває завдяки практичній основі — аналізу системи планування на конкретному підприємстві ТОВ «КРИБАСЦВЄТПЛАВ», яке спеціалізується на виготовленні виробів з кольорових металів для гірничої галузі. У звіті з практики були виявлені як

сильні сторони планування, так і ті елементи, які потребують покращення. Це робить тему дослідження не лише актуальною, а й практично значущою.

Метою роботи є аналіз процесів планування господарської діяльності в системі управління підприємством, визначення напрямів підвищення їх ефективності та вплив процесів планування на прийняття управлінських рішень на прикладі ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ». Дослідження спрямоване на виявлення сильних і слабких сторін організації планування як елементу менеджменту та розробку практичних рекомендацій для покращення управлінських рішень.

Завдання дослідження:

- опрацювати теоретичні основи планування господарської діяльності підприємства;
- розглянути види, принципи та методи планування, які застосовуються в сучасному менеджменті;
- проаналізувати господарську діяльність ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» як об'єкта дослідження;
- вивчити особливості застосування методів планування на підприємстві та їх вплив на прийняття управлінських рішень;
- провести оцінку результативності планової діяльності, використовуючи фактичні дані за останні роки;
- виявити проблеми в організації планування, менеджменту на підприємстві та розробити практичні рекомендації щодо їх вдосконалення.

Об'єктом дослідження є управлінський процес планування господарської діяльності промислового підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Предметом дослідження є процеси планування господарської діяльності в системі менеджменту підприємства, їхня структура, організація, взаємозв'язок із управлінськими рішеннями та вплив на ефективність функціонування підприємства.

Методи дослідження, які планується застосувати при дослідженні питання ефективності планування діяльності та впливу на прийняття управлінських рішень, будуть - метод аналізу і синтезу, порівняльний аналіз, емпіричні методи, економіко-статистичні методи та графічний метод.

Інформаційну основу дослідження склали:

- внутрішні документи підприємства ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» (планові документи, звіти, фінансова звітність);
- результати власних спостережень і досліджень під час проходження переддипломної практики;
- законодавчі та нормативні акти України у сфері планування та управління підприємствами;
- наукові праці українських та зарубіжних авторів, присвячені темі планування господарської діяльності.

Структура дипломної роботи

Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У *першому розділі* розкрито теоретико-методологічні основи планування господарської діяльності, проаналізовано його види, принципи, функції та методи.

Другий розділ присвячений аналізу планової діяльності на прикладі ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ». У ньому на основі реальних даних розглянуто, як організовано планування на підприємстві, які методи використовуються, які виникають труднощі та що можна вдосконалити.

Робота завершується *висновками*, у яких підсумовуються результати дослідження та подаються пропозиції щодо покращення процесів планування на підприємстві для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Планування як провідна функція управління підприємством

Планування — це основа ефективного управління будь-яким підприємством. Без чітко поставлених цілей, визначених ресурсів і передбаченого результату організація працює намання, реагуючи лише на зовнішні зміни, а не керуючи ними. Саме планування дозволяє підприємству заздалегідь сформувати бажаний образ майбутнього, окреслити конкретні етапи його досягнення і вчасно скоригувати дії у разі відхилень. У сучасному бізнес-середовищі, де темпи змін дуже високі, це не просто управлінська функція — це основа виживання.

Значення планування полягає в тому, що воно забезпечує логічну й обґрунтовану послідовність дій, яка потрібна для прийняття управлінських рішень. Кожне рішення, яке ухвалює керівництво, має бути обґрунтованим: воно повинно враховувати доступні ресурси, ринкову ситуацію, поточні можливості та очікувані результати. Саме план допомагає звести всі ці чинники в єдину картину і прийняти рішення не інтуїтивно, а на основі аналізу й логіки. Наприклад, перед запуском нового виробництва керівництво повинно спланувати потребу в сировині, фінансах, персоналі, прорахувати окупність, оцінити ризики. Це можливо тільки тоді, коли існує чітка система планування.

Планування — це одна з ключових складових управлінського циклу, який складається з послідовних етапів: аналізу ситуації, визначення цілей, планування дій, організації їх виконання, контролю за виконанням і внесення коригувань. Без планування не існувало б самої логіки цього циклу, бо ж як можна організувати або контролювати щось, якщо не визначено, що саме потрібно зробити, коли, в яких обсягах і з якими

ресурсами? Тому планування є основою, від якої відштовхується весь подальший управлінський процес[1, с.260].

Важливо розуміти, що планування тісно пов'язане з іншими управлінськими функціями. По-перше, з контролем. Неможливо здійснювати контроль, не маючи еталонів і стандартів, які задає план. Якщо не встановлено, що саме потрібно досягти, неможливо оцінити, наскільки успішно це було реалізовано. Тобто план створює точки відліку для майбутнього контролю. По-друге, планування пов'язане з обліком, адже саме дані бухгалтерського та управлінського обліку стають базою для формування реалістичних планів: обсягів виробництва, витрат, доходів тощо. І нарешті, з мотивацією — працівники мають розуміти чіткі цілі і те, як їх виконання впливає на загальний успіх підприємства. Якщо люди бачать конкретні плани, терміни, показники — вони краще усвідомлюють свою роль у досягненні результатів, що позитивно впливає на їхню залученість та продуктивність.

Планування посідає центральне місце у стратегічному управлінні підприємством. Його значення важко переоцінити, адже саме з плану починається формування будь-якої стратегії. Планування дає змогу перетворити загальне бачення майбутнього на чіткий і логічно побудований набір дій. Без цього підприємство не матиме вектору руху і ризикує втратити ефективність через хаотичність управлінських рішень (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Співвідношення стратегічного, тактичного і оперативного
планування*

Рівень планування	Характеристика	Термін охоплення	Відповідальні особи	Приклади рішень
Стратегічне	Визначає загальний напрямок розвитку підприємства	3–5 років і більше	Топменеджмент, власники	Вихід на нові ринки, зміна асортименту, інвестиції

Продовження таблиці 1.1.

Тактичне	Конкретизує стратегічні цілі через середньострокові завдання	1–3 роки	Директори департаментів, керівники служб	Бюджет на рік, план продажів, виробничі програми
Оперативне	Забезпечує щоденну реалізацію тактичних планів	До 1 року (часто — тиждень, місяць)	Начальники відділів, майстри, логісти	Графік змін, закупівля сировини, план відвантажень

*Складено автором на основі [1- 3].

Основою стратегічного планування є місія та бачення підприємства. Місія відповідає на питання: для чого існує компанія, яку цінність вона створює для своїх клієнтів, працівників, партнерів і суспільства в цілому. Бачення — це уявлення про бажане майбутнє: якою компанія прагне стати через 5, 10 або 15 років. Ці два елементи задають напрям усім іншим управлінським процесам, і саме на них спирається формування стратегічних цілей. Якщо місія сформульована чітко, працівники розуміють свою роль, а керівництво — зону відповідальності й розвитку. Наприклад, якщо місією є виробництво екологічно безпечної продукції, то і стратегія, і плани повинні відповідати цьому принципу[2, с.180].

Далі на основі місії формуються стратегічні цілі. Вони є результатом аналітики ринку, внутрішніх можливостей і довгострокових пріоритетів. Цілі можуть стосуватися збільшення частки ринку, виходу на нові регіони, підвищення продуктивності чи розробки інноваційних продуктів. Але тільки постановка цілей — це ще не планування. Наступним кроком є трансформація цілей у конкретні завдання, які вже мають терміни виконання, відповідальних осіб і ресурси для реалізації. І ось тут починається справжній плановий процес: розподіл бюджету, календарний графік, оцінка ризиків[3, с.60].

Успішне планування неможливе без постійної взаємодії між стратегічними й поточними планами. Якщо ці рівні не узгоджені, підприємство працює ривками: довгострокові цілі є, але щоденні дії з ними не співпадають. Наприклад, компанія може мати стратегію автоматизації

виробництва, але щоденні поточні плани не передбачають закупівель нового обладнання або навчання персоналу. Тому дуже важливо, щоб кожен поточний план не суперечив стратегічним намірам, а був логічним кроком на шляху до їх реалізації. Це досягається через системне планування на всіх рівнях — від генерального директора до майстра на ділянці.

Ефективне планування є тим інструментом, який дозволяє підприємству не просто функціонувати, а стабільно розвиватися, адаптуватися до змін і досягати своїх цілей. Саме завдяки плануванню підприємство отримує змогу діяти не намання, а чітко, злагоджено та усвідомлено. Воно допомагає зменшити ризики, уникнути зайвих витрат і досягати переваг на ринку(табл.1.2).

Таблиця 1.2

Основні наслідки ефективного планування для підприємства*

Напрямок впливу	Суть результату	Практичні приклади
Зниження невизначеності	Забезпечення передбачуваності дій і зменшення ризиків	Прогноз цін на сировину, резервування коштів на зростання тарифів
Оптимізація ресурсів	Раціональне розподілення фінансів, праці, часу	Складання графіків виробництва, уникнення простоїв
Формування конкурентних переваг	Швидкість реакції, впровадження інновацій, стратегічна гнучкість	Запуск нових продуктів раніше за конкурентів, модернізація обладнання

*Складено автором [4-5]

Одним із ключових ефектів добре організованого планування є зниження рівня невизначеності та ризиків. У будь-якому бізнесі існує багато невідомих чинників: коливання попиту, зміни цін, перебої з постачанням, законодавчі зміни. Підприємство, яке працює без плану, змушене постійно реагувати на події, які вже відбулися. У той час як підприємство, яке планує заздалегідь, має змогу прорахувати різні сценарії розвитку подій,

підготувати резерви, вибрати найбезпечніший шлях і навіть заздалегідь побачити можливі проблеми. Це не означає, що планування повністю усуває ризики, але воно значно зменшує їхній негативний вплив[4, с. 376].

Ще один важливий результат ефективного планування — оптимальне використання ресурсів. У підприємства завжди обмежена кількість грошей, часу, людей, техніки. Якщо не знати точно, скільки і де цих ресурсів потрібно, є великий ризик або витратити зайве, або зупинити процес через їх нестачу. Планування дозволяє побудувати чітку схему, в якій ресурси розподіляються раціонально: у потрібний момент, у потрібному обсязі і туди, де це справді потрібно.

Грамотне планування є основою для формування конкурентних переваг. Підприємства, які планують наперед, здатні швидше реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові технології, запускати нові продукти та адаптувати маркетингову стратегію. У той час як інші компанії тільки починають аналізувати ситуацію, підприємство з сильною плановою системою вже реалізовує нові проекти. Планування допомагає не тільки бути стабільним, а й ставати лідером. Якщо компанія планує інвестиції, розвиток персоналу, модернізацію, вона створює собі перевагу, яка робить її успішнішою за конкурентів[5, с.320].

У підсумку можна зазначити, що планування є невід'ємною частиною системи управління підприємством. Воно дозволяє узгоджувати цілі, ресурси та дії всіх підрозділів, формуючи єдину стратегію розвитку. Саме завдяки плануванню керівництво має змогу не просто реагувати на зміни, а діяти на випередження.

Розуміння різних рівнів планування — стратегічного, тактичного й оперативного — допомагає краще організовувати управлінський цикл. Ефективне планування знижує ризики, оптимізує ресурси та забезпечує стабільний розвиток підприємства.

1.2. Класифікація та принципи планування господарської діяльності

У системі управління підприємством планування поділяється на кілька рівнів залежно від горизонту часу, рівня деталізації та масштабу прийняття рішень. Кожен вид планування має своє призначення, свої завдання і специфіку. Усі вони між собою пов'язані, і лише разом формують повноцінну систему управління розвитком підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика планування на підприємстві*

Рівень планування	Горизонт планування	Основні характеристики	Типові приклади завдань	Ключова мета
Стратегічне	3–10 років	Формує загальну стратегію розвитку; охоплює місію, бачення, довгострокові цілі та пріоритети підприємства	Розширення ринку, модернізація, диверсифікація	Визначення напрямку розвитку
Тактичне	1–3 роки	Конкретизує стратегічні цілі через план дій на середньострокову перспективу	Бюджетування, план виробництва, маркетингові заходи	Реалізація стратегічних цілей
Оперативне	До 1 року (місяць, квартал)	Забезпечує щоденну або щомісячну координацію дій, реагування на зміни, високий рівень деталізації	Графіки змін, план постачань, контроль запасів	Поточне функціонування підприємства

*Складено автором на основі [5 - 6].

Стратегічне планування — це найвищий рівень планування. Воно визначає загальний напрямок розвитку підприємства на тривалий період — зазвичай від трьох до п'яти або навіть десяти років. На цьому рівні формуються місія компанії, бачення майбутнього, довгострокові цілі та пріоритети. Результатом стратегічного планування стає стратегія

підприємства — документ, що визначає, як компанія буде досягати бажаного положення на ринку, які напрями вона розвиватиме, яким буде її інвестиційний курс, кадрова політика, оновлення виробництва тощо. Наприклад, якщо підприємство бачить себе через п'ять років основним постачальником запчастин для гірничої галузі у кількох регіонах, це означає, що в стратегії вже сьогодні мають бути передбачені розширення потужностей, оновлення обладнання, вихід на нові ринки та сертифікація продукції.

Тактичне планування конкретизує стратегічні цілі на середньострокову перспективу — як правило, на один-три роки. Це може бути план розвитку відділу, план виробничих обсягів, річний бюджет компанії, маркетингова або кадрова програма. Тактичне планування детально розписує завдання, які повинні бути виконані для досягнення довгострокових цілей. Наприклад, якщо стратегічна мета — вийти на нові регіони, то тактичний план міститиме розрахунок витрат на логістику, найм нових менеджерів, адаптацію рекламних кампаній, аналіз ринку в цих регіонах. Тобто стратегія говорить “куди йти”, а тактичний план — “що треба зробити цього року, щоб туди прийти”[5].

Оперативне планування — це найнижчий, але не менш важливий рівень. Воно забезпечує поточну діяльність підприємства: графіки виробництва, щомісячні й щотижневі завдання, плани закупівель, розклад змін персоналу. Оперативні плани розраховані на короткий період — тиждень, місяць, квартал. Вони дуже деталізовані, ґрунтуються на фактичних даних і часто переглядаються залежно від ситуації. Наприклад, якщо на виробництві заплановано випустити 100 одиниць продукції на місяць, оперативний план розпише, скільки і коли потрібно замовити сировини, які верстати мають працювати, скільки годин на це піде і хто буде відповідальним. У цьому плануванні важливу роль відіграє гнучкість: якщо постачання затримується або попит зростає, оперативний план можна коригувати буквально за кілька днів.

Ці три рівні планування — стратегічне, тактичне й оперативне — не існують окремо один від одного. Вони мають бути логічно узгоджені. Стратегія визначає напрямок і довгострокові орієнтири. Тактичні плани відповідають за те, як ці орієнтири досягаються протягом кожного року. А оперативне планування дозволяє втілювати ці наміри на практиці щодня. Якщо між цими рівнями виникає розрив, підприємство втрачає узгодженість і діє хаотично: наприклад, стратегічна ціль — модернізація, а в оперативному плані навіть не передбачено закупівлі нової техніки. Успішні компанії завжди стежать за тим, щоб кожна щоденна дія була маленьким кроком до великої цілі[6, с. 101].

Планування на підприємстві не може бути хаотичним або побудованим виключно на інтуїції. Щоб плани були дієвими й мали практичне значення, вони повинні відповідати певним принципам(табл.1.4).

Таблиця 1.4

Основні принципи планування господарської діяльності підприємства*

Принцип	Зміст	Значення для підприємства
Системність	Охоплення всіх рівнів, підрозділів і функцій підприємства; узгодженість стратегічних, тактичних і оперативних цілей	Забезпечує цілісність плану, злагоджену роботу всіх частин організації
Гнучкість	Здатність змінювати плани відповідно до змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі	Дозволяє уникнути простоїв, втрат і оперативно реагувати на виклики
Безперервність	Планування здійснюється постійно, з урахуванням результатів попередніх періодів і нових обставин	Сприяє стабільності управління, оновленню цілей і реалістичності планів
Науковість та обґрунтованість	Побудова планів на основі даних, розрахунків, аналітики, логіки, фактів	Зменшує ризики помилок і необґрунтованих рішень, підвищує ефективність використання ресурсів

Продовження таблиці 1.4

Досягнення вимірюваних цілей	Формулювання конкретних, кількісно визначених результатів, які можна проконтролювати	Дає змогу відстежувати виконання плану, коригувати дії, мотивувати персонал
------------------------------	--	---

*Складено сформовано автором на основі [7 - 10].

Вони формують логіку й структуру всього процесу планування, забезпечують його зв'язок з іншими управлінськими функціями та дозволяють адаптуватися до змін[7].

Один із базових принципів — *принцип системності*. Його суть полягає в тому, що планування повинно охоплювати всі основні елементи діяльності підприємства і бути узгодженим на всіх рівнях. Це означає, що стратегічні цілі не можуть суперечити тактичним діям, а щоденні оперативні заходи мають логічно витікати з загального курсу розвитку компанії. У системному підході важливо бачити не лише окремі завдання, а всю картину: як вони між собою пов'язані, які ресурси залучаються, хто за що відповідає і як одне впливає на інше. Якщо цей принцип порушується, підприємство може втратити керованість: одні підрозділи працюватимуть в одному напрямку, інші — в протилежному, і результату не буде. Системність у плануванні — це як будівельний кресленик: без нього конструкція не складеться[8, с.50].

Наступним важливим принципом є *гнучкість*. Жоден план не може бути статичним, особливо в сучасному мінливому середовищі. Ринки змінюються, ціни коливаються, постачальники зривають строки, а клієнти переглядають свої потреби. Тому підприємство має бути готове змінювати плани швидко, без втрати цілей. Гнучкість не означає безлад або постійні зміни напрямку, а означає вміння адаптуватися без шкоди для загальної логіки. Наприклад, якщо через затримку постачання не можна реалізувати запланований обсяг виробництва, підприємство повинно мати альтернативний варіант — чи то змінити партію продукції, чи перенести

строки, чи перерозподілити ресурси. Гнучкість дозволяє не зупинятись, а шукати варіанти дій навіть у складних ситуаціях.

З гнучкістю тісно пов'язаний *принцип безперервності*. Планування — це не разова дія, а постійний процес. Не можна створити план раз на рік і працювати з ним, не враховуючи, що ситуація змінюється. Плани потребують регулярного оновлення, коригування та перегляду. Це дозволяє підприємству бути «в тонусі», завжди розуміти, на якому етапі воно перебуває, чого досягло, а що потребує змін. Безперервне планування — це також можливість навчатися на власному досвіді: аналіз минулих помилок, уточнення прогнозів, пошук нових підходів. Воно дає змогу керівництву не просто діяти «наосліп», а постійно звіряти курс і робити корективи, коли це потрібно[9, с.11].

Ще одним важливим підходом є *принцип науковості та економічної обґрунтованості*. Це означає, що плани не повинні будуватись на припущеннях або здогадах. Вони повинні базуватись на конкретних даних, аналітиці, розрахунках, досвіді, логіці та прогнозах. Підприємство має враховувати статистику, фінансові показники, виробничі потужності, динаміку ринку, сезонність тощо. Чим точніші дані, тим реалістичнішим буде план. Також економічна обґрунтованість передбачає зіставлення витрат і очікуваних результатів. Якщо витрати на реалізацію плану більші, ніж користь від його впровадження, то такий план є неефективним, незалежно від масштабності чи амбіційності. Науковість планування — це підхід, що робить управління не інтуїтивним, а раціональним і доказовим.

Нарешті, важливим є *принцип досягнення вимірюваних цілей*. Дуже часто підприємства формулюють цілі загально — наприклад, «покращити якість», «розширити ринок», «підвищити ефективність». Але без чітких, конкретних, вимірюваних показників такі цілі залишаються деклараціями. У хорошому плані завжди є кількісні орієнтири: скільки продукції потрібно виготовити, скільки клієнтів залучити, на скільки зменшити витрати. Вимірюваність дозволяє не лише зрозуміти, чи досягнута ціль, а й управляти

процесом її досягнення. Якщо показник «живий» — його можна моніторити, аналізувати, впливати на нього. А це, своєю чергою, дозволяє керівництву контролювати ситуацію, приймати зважені рішення і відповідати за результат[10].

Дотримання основних принципів планування — системності, гнучкості, безперервності, науковості й вимірюваності — створює надійну основу для ефективної роботи підприємства. Вони допомагають перетворити план із теоретичного документу на реальний інструмент управління розвитком.

Якісне планування - інструмент, що реально впливає на результативність підприємства, допомагає уникати проблем і швидко реагувати на зміни. Від того, наскільки грамотно складено план, залежить, чи буде підприємство впевнено рухатись до своїх цілей, чи витратитиме час і ресурси на постійні переробки, виправлення і кризове реагування. Щоб оцінити якість планування, потрібно звернути увагу на кілька ознак, які свідчать про те, що план є не лише формальним, а й дієвим.

Ознакою ефективного плану є, перш за все, його конкретність і вимірюваність. Якщо в плані вказані лише загальні формулювання типу «збільшити обсяги виробництва» чи «покращити якість», то важко буде зрозуміти, що саме треба робити і як оцінити результат. Натомість ефективний план містить чіткі числові орієнтири: скільки продукції потрібно виготовити, який обсяг продажів досягти, на скільки зменшити витрати. Ще одна важлива ознака — реалістичність. Плани повинні бути досяжними з урахуванням наявних ресурсів, ринкових умов, виробничих можливостей і зовнішніх обставин. Крім того, хороший план завжди враховує ризики й альтернативи. У ньому передбачені варіанти дій на випадок відхилень: якщо щось піде не за планом, є чітке розуміння, що робити. Також ефективний план передбачає залучення відповідальних осіб і встановлення строків виконання — тоді можна контролювати, хто і за що відповідає, і як просувається реалізація[11].

Незважаючи на важливість планування, багато підприємств стикаються з тим, що плани залишаються лише на папері або в комп'ютері. Причин неуспішної реалізації може бути багато (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Критерії якісного планування та типові помилки при його організації*

Критерій якісного плану	Йому відповідає...	Типова помилка при недотриманні
Конкретність і вимірюваність	План має чіткі числові показники, терміни, відповідальних осіб	Загальні формулювання без цифр і строків («покращити», «оптимізувати»)
Реалістичність	План враховує ресурси, ринкові умови, виробничі потужності	Завищені очікування, ігнорування фактичних можливостей
Гнучкість і адаптивність	Передбачені резервні сценарії на випадок змін	Нездатність змінити план під час кризи або непередбачених ситуацій
Безперервність і актуалізація	План оновлюється з урахуванням змін, нових даних і результатів моніторингу	Робота за «старим» планом, який давно втратив актуальність
Побудова на аналітиці і даних	План сформовано на основі аналізу ринку, внутрішніх показників, звітності	Орієнтація на інтуїцію чи шаблонні рішення без урахування специфіки ситуації
Прозорий механізм реалізації	Визначені етапи, ресурси, виконавці, відповідальність і строки	Відсутність чіткого розподілу обов'язків, хаотичне виконання
Контроль зворотний зв'язок	Наявна система проміжного моніторингу й коригування	Плани не перевіряються в процесі виконання, помилки повторюються
Залучення виконавців до формування плану	Працівники беруть участь у створенні реалістичних завдань	План створюється «нагорі» без розуміння того, як він буде реалізований на місцях

*Складено автором на основі [10 - 12].

Найпоширеніша — це формальний підхід. План складається «для звітності», без глибокого аналізу ситуації, без залучення працівників, які будуть його виконувати, без розрахунків. У результаті план не враховує реальність і не виконується. Інша часта помилка — недостатня деталізація. Якщо план дуже загальний, не розписаний по етапах, відповідальних особах і термінах, він не є робочим документом. Третя поширена проблема —

ігнорування змін. Плани не переглядаються, навіть коли змінюються умови: попит падає, постачання зривається, ресурси дорожчають. Така негнучкість призводить до того, що план швидко втрачає актуальність і його просто перестають виконувати. І, звісно, велика помилка — відсутність контролю. Якщо керівництво не стежить за виконанням плану, не проводить аналіз проміжних результатів, не робить висновків, то ніхто й не буде сприймати план серйозно.

Щоб підвищити якість планової роботи, важливо змінити підхід до планування з формального на змістовний. Перш за все, потрібно починати планування з глибокого аналізу ситуації: оцінити ринок, ресурси, внутрішні можливості підприємства. Варто залучати до планування не лише керівників, а й фахівців, які будуть реалізовувати план — так вони краще розумітимуть, що саме і навіщо потрібно робити. Плани обов'язково мають бути деталізовані: поділені на етапи, мати конкретні показники, відповідальних осіб, строки і ресурси. Важливо також закладати в плани елементи гнучкості — альтернативні варіанти дій, адаптацію до непередбачуваних обставин. І головне — потрібно регулярно повертатися до планів, оновлювати їх, аналізувати хід виконання, виправляти помилки. План не повинен бути документом, який читають раз на рік — це має бути живий інструмент управління, з яким працюють щодня[12].

У сучасних умовах якісне планування — це перевага. Воно допомагає уникати хаосу, вчасно виявляти проблеми і будувати впевнений розвиток. Тому підприємствам варто приділяти цьому процесу стільки ж уваги, скільки фінансам, маркетингу чи виробництву. Адже без якісного плану все інше може виявитися лише гарною ідеєю, яка так і не втілиться в життя.

Планування в господарській діяльності — це не просто формальність, а необхідна умова успішного управління. Чіткий і добре побудований план дозволяє не лише орієнтуватися в поточній ситуації, а й упевнено рухатися до стратегічних цілей. Правильне поєднання

стратегічного, тактичного й оперативного планування формує цілісну систему, яка забезпечує стабільність і розвиток підприємства. Дотримання основних принципів планування робить процес гнучким, реалістичним і ефективним. Без якісного плану будь-яка ідея залишається лише задумом, який не має шансів бути реалізованим. Тому саме планування — це фундамент будь-яких управлінських рішень.

1.3. Методи планування в сучасній практиці підприємств

Планування господарської діяльності підприємства не може бути ефективним без вибору правильного методу. Саме метод планування визначає, яким чином будуть побудовані розрахунки, як буде сформовано обсяг завдань і як буде виглядати структура самого плану(табл.1.6). Вибір методу залежить від специфіки підприємства, рівня управління, виду діяльності, наявної інформації та навіть досвіду фахівців. [11].

Таблиця 1.6

Методи планування господарської діяльності підприємства*

Метод планування	Суть методу	Переваги	Недоліки	Типові сфери застосування
Нормативний	Побудова плану на основі встановлених норм, стандартів, нормативів	Простота, швидкість розрахунків, зручність при типових процесах	Не враховує змін, нововведень, індивідуальних особливостей	Виробництво, калькуляції, планування ресурсів
Балансовий	Встановлення відповідності між наявними і необхідними ресурсами	Дозволяє виявити дефіцит або надлишки, формує реальну картину ресурсів	Обмежене використання без зв'язку з цілями або економічною доцільністю	Фінансове планування, логістика, постачання
Розрахунково-аналітичний	Аналіз статистики, показників, розрахунок прогнозів на основі динаміки	Висока точність, врахування тенденцій, адаптивність	Потребує якісної інформації, складніший в реалізації	Продажі, планування прибутку, стратегічні оцінки

Продовження таблиці 1.6

Програмно-цільовий	Складання плану як програми з конкретними завданнями, ресурсами та строками	Чітке спрямування на результат, системність	Вимагає чіткого формулювання цілей, складна побудова	Інвестиційні проекти, розвиток нових напрямів
Експертний	Використання оцінок фахівців або робочих груп при відсутності точних даних	Гнучкість, швидкість, придатний у нестандартних ситуаціях	Суб'єктивність, залежність від досвіду експертів	Стратегічне планування, аналіз ризиків, інновації
Комбінований	Поєднання декількох методів в межах одного плану	Універсальність, адаптація до складних умов	Складність в організації, потреба в кваліфікованих спеціалістах	Великі підприємства, довгострокове та багаторівневе планування

*Складено автором на основі [15]

Один із найбільш поширених методів планування — *нормативний*. Його суть полягає в тому, що планування здійснюється на основі норм, нормативів, стандартів, які вже затверджені або використовуються у галузі. Це можуть бути норми витрат сировини на виробництво одиниці продукції, нормативи часу виконання операцій, енергоспоживання тощо. Цей метод дає змогу швидко скласти план, особливо якщо діяльність є типовою і не вимагає гнучких або складних рішень. Наприклад, якщо відомо, що на виготовлення однієї деталі потрібно 2 кг сталі і 3 години праці, то можна легко розрахувати загальну потребу в ресурсах для будь-якого обсягу виробництва. Проте його слабе місце — це обмежена гнучкість: нормативи можуть не враховувати змінні умови або нові технології.

Балансовий метод передбачає встановлення балансу між потребами і ресурсами. Тобто, при плануванні підприємство враховує, скільки ресурсів воно має, і співвідносить це з тим, скільки потрібно для досягнення цілей. Такий метод часто використовується при складанні фінансових або

матеріально-технічних планів. Наприклад, якщо заплановано виробити 10 000 одиниць продукції, а в наявності — лише 80 % необхідних матеріалів, доводиться коригувати план або знаходити нові джерела постачання. Цей метод допомагає виявити «вузькі місця» в ресурсному забезпеченні ще до початку реалізації плану і заздалегідь знайти рішення[16].

Розрахунково-аналітичний метод базується на аналізі статистичних даних, економічних показників, результатів попередніх періодів. Його основна перевага — це врахування динаміки розвитку, тенденцій, сезонності, впливу зовнішніх факторів. У цьому методі використовуються формули, коефіцієнти, індекси, прогнозні моделі. Він складніший у застосуванні, ніж нормативний чи балансовий, але дає більш точні й адаптовані до реальності результати. Його використовують, коли важливо передбачити зміни в ринку, коливання цін, вплив конкуренції чи економічної ситуації. Наприклад, прогноз обсягів продажу в наступному кварталі може базуватись на аналізі динаміки попередніх років з урахуванням сезонного попиту[17].

Ще один метод — *програмно-цільовий*. Він полягає в тому, що планування орієнтується не стільки на показники, скільки на досягнення конкретних цілей. Це цілісна програма дій, яка включає завдання, терміни, ресурси, відповідальних осіб. Кожен крок у такому плані спрямований на досягнення конкретного результату — наприклад, вихід на новий ринок, запуск нового продукту або підвищення якості обслуговування. Цей метод добре працює в проєктному управлінні, інноваційній діяльності, реалізації інвестиційних програм. Він дозволяє не просто бачити, що треба зробити, а й навіщо це робити і як це впливає на загальну мету.

Експертний метод базується на використанні думок і оцінок досвідчених фахівців. Його застосовують тоді, коли бракує точної інформації або коли потрібно швидко оцінити ситуацію в умовах невизначеності. Експертів опитують, проводять анкетування, інтерв'ю, обговорення в робочих групах. Отримані оцінки узагальнюють і на їх основі

приймають рішення. Цей метод має суб'єктивний характер, але часто є незамінним у сфері стратегічного планування, аналізу ризиків або у передбаченні нетипових ситуацій. Особливо ефективним є поєднання експертних оцінок з іншими методами, наприклад з аналітичними чи програмно-цільовими[15].

Насправді на практиці жоден метод не використовується ізольовано. Найбільш поширеним підходом є *комбінування методів* залежно від цілей плану, наявної інформації та особливостей ситуації. Наприклад, у стратегічному плані можуть бути використані експертні оцінки й програмно-цільовий підхід, а в оперативному — нормативні й балансові розрахунки. Такий підхід дає змогу отримати повну, багатогранну картину і підвищити точність і гнучкість планування. Використання комбінованих методів — це ознака зрілої системи управління, яка не покладається лише на один інструмент, а вміє адаптувати методи до задач і реалій.

У сучасних умовах планування вже давно вийшло за межі паперових таблиць і ручних розрахунків. Щоб оперативно реагувати на зміни, бачити повну картину та приймати зважені рішення, підприємства дедалі активніше використовують ІТ-інструменти, електронні моделі та спеціалізоване програмне забезпечення[16]. Це дає можливість автоматизувати планування, зробити його більш точним, наочним і динамічним.

Одним із найпоширеніших рішень, що використовуються навіть на невеликих підприємствах, є моделі на базі Excel. Хоча це здавалося б простий офісний інструмент, але при правильному використанні Excel дозволяє будувати потужні планові конструкції: формувати бюджети, прогнозувати обсяги продажу, планувати закупівлі, обчислювати витрати, контролювати виконання і навіть аналізувати ефективність діяльності. Завдяки формулам, таблицям, діаграмам і логічним функціям, можна створити повноцінну модель бізнесу, яка оновлюється в реальному часі, підтягує фактичні дані і одразу ж відображає відхилення від плану. Такі Excel-моделі часто стають основою для щомісячних, квартальних або навіть

щоденних нарад, де аналізуються ключові показники, шукаються слабкі місця, коригуються завдання[17].

Поряд із цим, усе більше підприємств переходять до використання більш складних ІТ-програм для планування — від бухгалтерських платформ до повноцінних ERP-систем. Вони дозволяють автоматично збирати дані з усіх підрозділів, зводити їх у єдину систему, формувати бюджети та прогнози на кілька сценаріїв, враховуючи безліч параметрів. Такий підхід не тільки економить час, а й зменшує кількість помилок, адже людський фактор мінімізується. Крім того, ІТ-інструменти дозволяють швидко змінювати плани, будувати альтернативні варіанти, порівнювати результати та одразу бачити наслідки тих чи інших управлінських рішень[13 с. 93].

Бюджетування, яке є складовою частиною планування, також неможливо уявити без використання цифрових інструментів. Бюджети формуються не лише на рівні всього підприємства, а й для окремих підрозділів, проєктів або напрямків. За допомогою ІТ-систем можна точно розрахувати доходи й витрати, оцінити прибутковість, виявити нерентабельні ділянки, а також автоматично порівняти планові показники з фактичними. У результаті бюджетування перестає бути формальністю — воно стає живим, гнучким інструментом управління, який реально впливає на рішення керівництва[18].

У складних економічних умовах, коли зовнішнє середовище швидко змінюється, потрібні інструменти, які дозволяють побачити тенденції, передбачити майбутнє й обґрунтовано приймати рішення. Для цього все частіше використовують розрахунково-аналітичні та статистичні методи(табл.1.7). Вони допомагають вийти за межі «планування наосліп» і створити гнучку, адаптивну модель управління ресурсами, витратами, виробництвом та попитом[19].

Практичне застосування розрахунково-аналітичних і статистичних
методів у плануванні*

Метод	Суть методу	Приклади застосування	Переваги для підприємства
Екстраполяція трендів	Прогнозування майбутніх значень на основі сталих тенденцій минулих періодів	Прогноз продажів, бюджетування на рік, потреба в сировині	Простота, швидкість, базується на реальних даних
Прогнозування за історією	Аналіз даних за кілька років з урахуванням сезонності, циклів, відхилень	Помісячне планування виробництва з урахуванням сезонного попиту	Точність, адаптація до періодичних коливань, гнучкість
Регресійний аналіз	Визначення залежності одних показників від інших	Розрахунок витрат залежно від обсягів виробництва чи чисельності персоналу	Дає змогу прогнозувати витрати, приймати економічно обґрунтовані рішення
Кореляційний аналіз	Виявлення взаємозв'язків між змінними	Аналіз впливу маркетингу на збут, зміни цін на попит	Розуміння сильних і слабких чинників впливу
Варіаційний і дисперсійний аналіз	Оцінка стабільності показників, виявлення рівня коливань	Оцінка стабільності витрат, обсягів виробництва, попиту	Дозволяє ідентифікувати нестабільні або ризикові сегменти
Комплексне використання методів	Поєднання аналітики, статистики та трендів для побудови гнучкої системи планів	Повне фінансове та виробниче планування, щомісячне оновлення прогнозів	Системність, висока точність, здатність швидко реагувати на зміни

*Складено автором на основі [19 - 22].

Одним із базових, але надзвичайно ефективних інструментів є *метод екстраполяції трендів*. Його суть полягає в тому, що на основі даних минулих періодів будується припущення про майбутній розвиток ситуації. Наприклад, якщо підприємство щомісяця збільшує обсяги реалізації

продукції на 5%, можна припустити, що ця тенденція продовжиться й надалі — за умови відсутності зовнішніх потрясінь. Такий підхід особливо корисний у тих галузях, де розвиток є стабільним, без різких сезонних чи кризових коливань. Екстраполяція дозволяє не лише передбачити загальні обсяги продажів, а й визначити рівень завантаження виробничих потужностей, потребу в сировині, персоналі, фінансуванні. Вона часто лежить в основі бюджетного планування, коли керівники намагаються скласти фінансові показники на наступний період, спираючись на досягнення попередніх місяців чи років.

Проте сам по собі метод екстраполяції — лише частина ширшого поняття: *побудови прогнозів на основі даних минулих періодів*. На практиці це означає аналіз значних обсягів історичної інформації про обсяги виробництва, продажі, витрати, поведінку споживачів тощо. Зібрані дані обробляються з допомогою статистичних функцій, будуються тренди, виявляються закономірності. Для прикладу: підприємство, що займається сезонним виробництвом, може помітити, що в серпні попит завжди падає, а в грудні — різко зростає. На основі такого аналізу будуються прогнози не загальні, а враховують сезонність, тобто більш точні та реалістичні. Для складніших прогнозів використовують згладжування, ковзні середні, індекси, коефіцієнти приросту, а також факторний аналіз — щоб розуміти, які саме чинники впливають на зміни показників[19].

Ще глибше цю тему розкриває *роль статистичних методів у плануванні виробництва та витрат*. У цьому випадку йдеться не лише про аналіз трендів, а про серйозні розрахунки, які враховують кілька змінних і допомагають керівництву ухвалювати рішення не інтуїтивно, а на основі фактів. Один із прикладів — регресійний аналіз. Завдяки йому можна визначити залежність витрат від обсягів виробництва, кількості персоналу, вартості сировини тощо. Наприклад, аналіз може показати, що кожне збільшення виробництва на 100 одиниць продукції веде до зростання витрат на електроенергію на 2%, а зарплат — на 1,5%. Такі знання дозволяють ще

до початку виробництва розрахувати, скільки саме потрібно коштів, щоб досягти бажаного результату, та зменшити ризики перевитрат[20].

Також важливим інструментом є кореляційний аналіз — він дозволяє виявити, які показники пов'язані між собою. Наприклад, якщо виявлено сильну кореляцію між кількістю маркетингових заходів і зростанням продажів, можна цілеспрямовано вкладати кошти саме в рекламу, очікуючи відповідного результату. Інші статистичні інструменти — варіаційний аналіз, дисперсійний аналіз — дозволяють виявити ступінь коливання тих чи інших показників, що також важливо для точного планування, особливо в умовах нестабільності[21].

На практиці всі ці методи найчастіше поєднуються. Наприклад, спочатку аналізують історичні дані за допомогою статистичних методів, виявляють закономірності, потім будують тренди (екстраполяція), а вже далі проводять прогнозування обсягів виробництва, витрат, доходів. Завдяки комп'ютерним програмам, таким як Excel, Power BI або спеціалізованим ERP-системам, цей процес може бути автоматизованим, що значно пришвидшує прийняття управлінських рішень[22].

Таким чином, розрахунково-аналітичні та статистичні методи в сучасному плануванні вже давно перестали бути просто додатком — вони стали його основою. Без аналізу минулих періодів, прогнозів і розрахунків керівництво не може приймати зважені рішення. Бо в такому випадку всі дії ґрунтуються на інтуїції, випадкових припущеннях або поспішних висновках. А це завжди ризиковано — особливо в умовах нестабільної економіки чи коливання попиту. Тому там, де ці методи не використовуються, підприємство фактично працює наосліп — і може легко втратити гроші, час, ринок або навіть репутацію.

Натомість, якщо підприємство вміє грамотно користуватись розрахунками — будує прогнози, аналізує динаміку витрат, зіставляє планові показники з фактичними, — воно отримує сильний інструмент керування. Це дозволяє заздалегідь побачити, де є ризики, які статті витрат

перевищені, що потрібно скоротити або, навпаки, у що краще інвестувати. Статистика, побудована на фактичних даних, дає змогу не тільки планувати «на папері», а й перевіряти, як ці плани працюють у реальному житті.

Особливо це важливо для таких підприємств, як ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ», де є багато залежностей — від вартості сировини, від цін на логістику. Тут помилка в плануванні може коштувати дуже дорого. Але якщо в роботі використовуються розрахунково-аналітичні та статистичні методи — з опорою на Excel, прогнозні моделі, план-факт-аналіз — підприємство отримує реальну опору. Це не лише знижує рівень невизначеності, а й допомагає бути більш впевненим у своїх діях, чітко розуміти перспективи і спокійно планувати подальші кроки.

Планування на сучасному підприємстві — це не просто документ або набір цифр. Це жива система, яка постійно оновлюється, змінюється і реагує на події навколо. Для ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» це особливо важливо, адже підприємство працює у складних умовах, де нестабільність — це норма, а не виняток. Тут важливо не тільки знати, скільки потрібно виготовити продукції, але й чітко розуміти, як зміниться ситуація завтра або наступного тижня. І саме тому підприємство застосовує різні методи планування — від простих нормативних до глибоких аналітичних і статистичних. Це дозволяє бачити ситуацію під різними кутами та уникати необґрунтованих рішень. Наприклад, коли потрібно спрогнозувати витрати чи обсяг майбутніх продажів, важливо враховувати не лише минулорічні цифри, але й зміну цін, наявність сировини та навіть воєнну ситуацію в регіоні.

Excel-моделі, які використовуються на підприємстві, стали чимось більшим, ніж просто таблицями. Це справжній центр управління. Там зібрані всі основні показники, і саме на основі цих даних приймаються рішення — скільки закупити матеріалів, коли запускати обладнання, як скоригувати плани виробництва, якщо змінюється попит. Усі ці рішення не беруться зі стелі, вони будуються на реальних даних, на розрахунках, на

логіці. Завдяки цьому керівництво може не лише планувати, а й контролювати виконання планів у режимі реального часу. Якщо зростають витрати або з'являється відхилення від запланованих показників — це одразу видно, і можна швидко зреагувати.

Усе це було б неможливо без розрахунково-аналітичних і статистичних методів. Саме вони дають змогу побачити не лише теперішній стан справ, але й зрозуміти, що буде далі. Вони показують закономірності, виявляють зв'язки між показниками, допомагають передбачати майбутнє. Завдяки цим методам підприємство не діє наосліп, а має реальну опору у своїх рішеннях. Наприклад, регресійний аналіз дозволяє точно визначити, як збільшення виробництва вплине на витрати. Кореляційний аналіз допомагає зрозуміти, від чого залежить попит. А екстраполяція дозволяє будувати прогноз на основі вже наявних трендів. Усе це — реальні інструменти, які щодня допомагають планувати.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ»

Підприємство ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» має чітко вибудовану внутрішню організаційну структуру, яка відповідає вимогам сучасного виробництва і забезпечує стабільне виконання всіх етапів господарської діяльності. У процесі проходження практики стало зрозуміло, що система управління на підприємстві організована досить чітко. Основні рішення приймає директор — він же є засновником, тож всі питання, пов'язані зі стратегією, фінансами чи виробництвом, проходять через нього. Під ним працює головний бухгалтер і керівники основних відділів — логістики, виробництва, бухгалтерії, комерційного та допоміжних служб. Кожен з них відповідає за свій напрям і звітує напрямку керівнику[23].

У підприємства невелика команда — до 30 працівників. Завдяки цьому всі добре знають один одного, а процеси всередині відбуваються швидко. Інформація передається без зайвих затримок, рішення приймаються оперативно. Це особливо важливо в нинішніх умовах, коли багато що може змінитися буквально за день. Така компактна структура дозволяє гнучко реагувати на зміни в замовленнях, ринку або поставках.

Втім, є і свої мінуси. Наприклад, більшість питань все одно потребують затвердження керівника, навіть якщо це дрібниці. Через це деякі процеси можуть трохи затримуватися. Також не завжди вистачає чітко прописаних правил — багато чого вирішується «на ходу», на словах, що іноді створює плутанину. Документування не завжди ведеться регулярно, особливо коли йдеться про внутрішні дрібні зміни.

Усі відділи тісно співпрацюють між собою. Коли, наприклад, надходить нове замовлення, бухгалтерія перевіряє ціни, виробництво оцінює можливість виготовлення, логістика підбирає варіанти доставки. Відчувається, що люди намагаються працювати злагоджено. Але іноді бувають ситуації, коли немає повної синхронізації — наприклад, один відділ ще не встиг оновити дані, а інший уже будує на їх основі план. Це, швидше за все, через те, що таблиці Excel ведуться кожним відділом окремо, і немає єдиної загальної моделі.

Відповідальність на підприємстві розподілена. За свою частину роботи кожен відділ відповідає сам. Але, знову ж таки, у разі відсутності керівника або якогось фахівця — частина процесів може зависнути, бо немає чіткого дублювання обов'язків. Усе ще сильно зав'язано на конкретних людях.

Загалом управління на підприємстві просте, без складних схем, але дієве. Кожен знає, що має робити. Працівники між собою спілкуються відкрито, конфліктів немає, атмосфера в колективі робоча й доброзичлива. Це теж важливо — бо хороші стосунки всередині команди часто допомагають швидше вирішувати будь-які питання[24].

Підсумовуючи, можна сказати, що система управління на ТОВ «КРИВБАСЦВЄТПЛАВ» добре працює, але потребує деяких покращень. Було б корисно зробити єдину електронну модель, яка б об'єднувала всі таблиці з різних відділів, запровадити чіткіші правила передачі відповідальності, і трохи формалізувати процеси. Це зробить управління більш надійним, особливо в складні моменти. Але навіть зараз видно, що підприємство добре справляється з тими умовами, в яких працює.

Основний напрям діяльності ТОВ «КРИВБАСЦВЄТПЛАВ» — це виготовлення виробів з кольорових металів, зокрема з бронзи(табл.2.1). Підприємство спеціалізується на литті бронзових втулок, шайб, прокладок, а також на виготовленні запчастин до гірничо-видобувного обладнання. Особливістю його роботи є те, що продукція виготовляється під конкретне

замовлення відповідно до технічної документації замовника або зразків. Такий підхід дозволяє максимально гнучко адаптуватися до потреб ринку, проте потребує високого рівня кваліфікації персоналу та точності у виробництві.

Таблиця 2.1

Характеристика спеціалізації, продукції та ринків збуту ТОВ
«КРИВБАСЦВЕТПЛАВ»*

Критерій	Зміст
Спеціалізація	Виготовлення бронзових виливків, деталей для гірничо-металургійного обладнання, індивідуальне лиття за кресленнями та зразками клієнтів
Основні види продукції	Бронзові втулки, шайби, кільця, вкладиші, прокладки, спеціальні деталі до насосів, редукторів, пресів
Характер виготовлення	Продукція виготовляється під замовлення, з урахуванням технічної специфікації замовника, переважає дрібносерійне виробництво
Матеріали	Сплави бронзи, кольорові метали з високими показниками міцності, зносостійкості, антикорозійної стійкості
Технології обробки	Лиття, шліфування, фрезерування, токарна обробка, механічне доведення до готовності
Галузі споживання	Гірничо-металургійна промисловість, машинобудування, ремонтні підприємства
Ключові клієнти	ГЗК (гірничо-збагачувальні комбінати), металургійні комбінати, підприємства із сервісного обслуговування важкого обладнання
Регіональна географія збуту	Дніпропетровська, Запорізька, Кіровоградська, Полтавська області; співпраця з компаніями, що експортують продукцію
Динаміка попиту	Залежить від воєнного стану, технічного стану обладнання на підприємствах-замовниках, сезонності; загалом нестабільна, хвилеподібна
Маркетингові підходи	Пошук нових клієнтів, розширення сфери послуг (обробка деталей), підвищення рівня індивідуального підходу до кожного замовника

*Складено автором на основі [23 - 25].

Підприємство також виконує повний цикл обробки металу. Після лиття заготовки проходять механічну обробку: їх шліфують, фрезерують і обробляють на токарних верстатах. Це означає, що тут не просто відливають металеві деталі, а й доводять їх до повної готовності — так, щоб їх одразу можна було передати замовнику. Такий підхід дає можливість не залежати від сторонніх майстерень і виконувати замовлення швидше та якісніше. Завдяки цьому підприємство має більше контролю над усім виробничим процесом — від першого етапу до доставки продукції. Усі ці процеси — виготовлення, обробка, перевірка якості й логістика — працюють як єдиний злагоджений механізм. Це допомагає уникати затримок, збоїв і підвищує довіру з боку клієнтів[24].

Асортимент продукції може змінюватися залежно від обсягів замовлень, а також ситуації в галузі. Більшість деталей мають високу точність і проходять механічну обробку, тому вони не потребують додаткової доробки після поставки. Це зручно для замовників і зменшує витрати на подальше доопрацювання. Також важливо, що підприємство постійно працює з матеріалами, які мають хороші технічні властивості — бронза та її сплави витримують високі навантаження, мають зносостійкість і придатні до роботи в агресивному середовищі, що й робить продукцію підприємства затребуваною саме в гірничо-металургійній галузі.

Основними споживачами продукції є гірничо-збагачувальні комбінати, металургійні підприємства та ремонтні заводи. Значна частина постачань здійснюється на підприємства, які працюють у центральній і східній частинах України. Основний ринок збуту охоплює Дніпропетровську та Запорізьку області, частково Кіровоградську та Полтавську. Є також постійні клієнти, які замовляють продукцію для подальшого експорту — зокрема, компанії, які мають міжнародні контракти з іноземними споживачами в галузі машинобудування[25].

В останні роки, особливо після початку повномасштабної війни, попит на продукцію змінюється нерівномірно. Є місяці, коли обсяг

замовлень падає, особливо з боку підприємств, що скорочують виробництво або тимчасово зупиняються. Проте є й періоди активізації — наприклад, коли зростає потреба у ремонті техніки чи в переоснащенні підприємств. Загалом динаміка попиту нестабільна, але підприємство прагне її вирівнювати за рахунок розширення ринку, пошуку нових клієнтів, а також пропозиції послуг з обробки деталей, що підвищує цінність співпраці для замовників. Це дозволяє частково компенсувати сезонні або ринкові коливання та утримувати обсяги виробництва на достатньому рівні.

У ході практики було проаналізовано фінансові результати діяльності підприємства за останні три роки. Особливу увагу приділено періоду з 2022 року, коли через воєнні дії підприємство втратило частину ринку збуту та зіткнулось із серйозними труднощами. Проте вже у 2023–2024 роках видно позитивні зміни. Це стало можливим завдяки правильному плануванню, адаптації до нових умов і зусиллям керівництва. Підприємство почало поступово виходити з кризи, скоротило витрати, зосередилось на актуальних замовленнях і змогло повернутися до прибуткової діяльності(табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ
«КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід від господарської діяльності, тис. грн	37 704,9	10 834,7	12 361,6	22 280,3
Собівартість продукції, тис. грн	34 473,3	9 557,3	11 234,4	20 603,9
Фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн	+626,1	–343,6	+5,0	+445,7

*Складено автором на основі проходження практики

Аналіз фінансових показників підприємства за 2022–2024 роки свідчить про поступове відновлення після складного періоду. Попри значні

труднощі у 2022 році, вже у 2023–2024 роках спостерігається зростання доходів і повернення до прибуткової діяльності. Це стало можливим завдяки правильним управлінським рішенням, скороченню витрат та адаптації до нових умов роботи.

На планування діяльності ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» впливає цілий ряд як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Саме вони формують реалії, в яких підприємство змушене діяти щодня. І хоча основна мета — забезпечити стабільне виробництво й постійну роботу з клієнтами — залишається незмінною, підхід до планування в сучасних умовах вимагає постійної адаптації.

Один із найвагоміших зовнішніх чинників — це загальна економічна ситуація в країні, яка на момент проходження практики залишається нестабільною. Через повномасштабну війну значна частина промислових підприємств призупинила свою діяльність або працює в обмеженому режимі. Це відразу відображається на ринку збуту, адже основні замовники ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» — це саме виробничі підприємства гірничо-металургійного комплексу. Зменшення їх активності призводить до зниження попиту на деталі, що, своєю чергою, змушує компанію переглядати обсяги виробництва, строки постачання, а іноді — й саму економічну доцільність певних замовлень[26].

Воєнний стан і його наслідки — ще один визначальний фактор. Через обмеження руху транспорту, труднощі з логістикою, перебої з постачанням сировини підприємство змушене працювати в умовах підвищеної невизначеності. Наприклад, навіть якщо виробництво готове до виконання замовлення, через затримки у поставках бронзи чи інструментів терміни можуть зсуватися. А це безпосередньо впливає на формування календарних планів і потребує частого коригування вже затверджених графіків.

Серед внутрішніх чинників важливу роль відіграє скорочення персоналу. Як зазначено у звіті з практики, на підприємстві спостерігається дефіцит кваліфікованих працівників, особливо в робочих спеціальностях.

Частина працівників була мобілізована або виїхала з регіону. Це обмежує можливості підприємства щодо швидкого виконання великих обсягів робіт, а також ускладнює довгострокове планування. Тепер керівництво мусить враховувати, скільки людей реально зможуть вийти на роботу, і чи буде кому обслуговувати верстати чи виконувати контроль якості[27].

Крім того, серйозно впливають податкові умови та зміни у державному регулюванні. Підприємство працює офіційно, з усією фінансовою звітністю, тому будь-які зміни у податковому кодексі, правилах обліку або перевірках потребують перегляду планів витрат, оновлення бухгалтерського програмного забезпечення, додаткового часу на навчання персоналу. Це також створює додаткове навантаження на адміністративну частину компанії.

Окремо слід сказати про зміни на ринку. Попит на продукцію став менш передбачуваним. Деякі замовники зникають на тривалий час, а інші з'являються раптово з терміновими великими замовленнями. Такі коливання не дозволяють підприємству будувати жорсткі довгострокові плани — і саме тому зростає потреба в гнучкому плануванні, вміння швидко реагувати на зміни. Часто доводиться приймати рішення не за тиждень чи місяць, а буквально за день-два, і це потребує злагодженої роботи всіх служб[26].

У ТОВ «КРИВБАСЦВЄТПЛАВ» планування господарської діяльності — це не лише формальність чи черговий документ, а реальний інструмент управління в складних умовах. Воно вимагає гнучкості, точності, координації та постійної готовності адаптуватися до нових викликів — як іззовні, так і зсередини.

Підприємство ТОВ «КРИВБАСЦВЄТПЛАВ» працює у складному зовнішньому середовищі, однак зберігає стабільність завдяки злагодженій організаційній структурі та чітко налагодженому виробничому процесу. Планування відіграє ключову роль, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, проблеми з логістикою або нестачу кадрів. Попри вплив

воєнного стану та нестабільного ринку, підприємство зберігає гнучкість і здатність адаптуватися до нових викликів. Робота з індивідуальними замовленнями вимагає точності, скоординованості та постійної уваги до змін. Це підвищує вимоги до планування, роблячи його не паперовою формальністю, а основою всієї господарської діяльності.

2.2. Реалізація процесів планування в господарській діяльності підприємства та їх вплив на прийняття рішень

Процес планування господарської діяльності в ТОВ «КРИВБАСЦВСТПЛАВ» має чітку структуру і базується на поетапному підході, що охоплює не лише формальне складання бюджету, а й глибоку участь усіх ключових підрозділів у підготовці планової документації. Основою планового процесу є формування річного бюджету, який виконує роль не лише фінансового орієнтира, а й стрижня, на якому базуються всі інші управлінські рішення протягом року.

Планування починається з того, що кожен структурний підрозділ отримує завдання надати прогнози, розрахунки та аналітичну інформацію за своїм напрямом діяльності. Зокрема, виробничий відділ визначає планові обсяги продукції, потребу в матеріалах та завантаження обладнання. Водночас логістика готує інформацію про маршрути перевезень, планові витрати на доставку та терміни постачання. Бухгалтерія, у свою чергу, подає розрахунки по заробітній платі, енергоносіях, загальновиробничих витратах та формує загальний кошторис. Зібрані дані надсилаються економічному відділу або особі, відповідальній за формування бюджету, де вони систематизуються та аналізуються.

Наступним важливим етапом є порівняння запропонованих цифр із результатами попереднього року. Такий підхід дозволяє виявити неефективні статті витрат, прорахувати економічну доцільність нових витратних напрямів та оцінити реалістичність поданих прогнозів. Також

обов'язково враховується поточна економічна ситуація, стан ринку, коливання цін на ресурси, рівень попиту на продукцію, військові ризики, можливі перебої з постачанням тощо.

Після цього формується первинна версія бюджету, яка виноситься на обговорення з керівництвом. На цьому етапі проходить внутрішній аудит поданих даних, перевіряється обґрунтованість кожного виду витрат. Директор підприємства разом із головним бухгалтером, економістом та керівниками ключових відділів проводить узгодження: за потреби вносяться коригування до статей витрат, визначаються пріоритетні напрями фінансування, уточнюються граничні показники по окремих підрозділах. Якщо, наприклад, очікується нове велике замовлення або вихід на новий ринок, ці дані враховуються ще до остаточного затвердження бюджету.

Затвердження плану оформлюється внутрішнім наказом по підприємству, в якому чітко прописується структура бюджету, відповідальні особи, терміни виконання та контрольні точки для аналізу результатів. Важливо, що в ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» надається велике значення формальній стороні управління — у наказі зазначаються не тільки самі показники, а й порядок їх перегляду, у разі якщо зовнішні чи внутрішні умови змінюються. Наприклад, якщо зростає ціна на метал або спостерігається різке зменшення попиту, план може бути коригований із фіксацією нових даних.

Контроль за виконанням планових показників здійснюється на всіх етапах. Бухгалтерія регулярно порівнює фактичні дані з плановими, проводить план-факт-аналіз, готує щомісячні звіти для керівництва. У разі суттєвих відхилень від плану проводяться додаткові наради, уточнюються причини відхилень і вживаються відповідні заходи. Наприклад, якщо зростають витрати на логістику — переглядаються маршрути, порівнюються умови сторонніх перевізників, оптимізується система доставки.

Важливу роль у всій цій системі відіграє розподіл відповідальності. Кожен підрозділ має встановлені строки подачі планових розрахунків. У разі порушення термінів або подання неповної інформації створюються ризики для формування загального бюджету. Тому на підприємстві діє правило: за свою ділянку відповідає безпосередній керівник відділу, а за зведення й аналітику — економіст або бухгалтер. Така структура дозволяє забезпечити оперативність, точність і узгодженість у плануванні[28, с. 55].

Організація процесу планування на ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» охоплює не лише технічний розрахунок цифр, а й глибоку комунікацію між підрозділами, постійний аналіз умов ринку та адаптацію планів під реальні обставини. Саме завдяки чітко структурованому плановому процесу підприємство здатне зберігати контроль над своєю фінансово-виробничою діяльністю в нестабільному економічному середовищі.

На ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» процес планування не є формальним — він заснований на реальних даних, чітких розрахунках та практичному застосуванні різних методів(табл.2.3). На підприємстві використовують комбінований підхід, де поєднуються кілька методів залежно від типу плану, цілей і обсягів доступної інформації.

Таблиця 2.3

Методи планування господарської діяльності, що застосовуються на
ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ»*

Метод планування	Суть методу	Приклади використання на підприємстві
Нормативний	Базується на встановлених нормах витрат матеріалів, часу, ресурсів	Визначення потреби у сировині, енергії, трудовитратах для виготовлення одиниці продукції
Розрахунково-аналітичний	Побудова планів на основі аналізу попередніх показників, оцінки поточних умов	Складання бюджету, оцінка витрат, рентабельність контрактів

Продовження таблиці 2.3

Статистичний	Виявлення закономірностей за допомогою аналізу даних за кілька періодів	Прогноз попиту, врахування сезонності, коригування виробничих планів
Експертний (елементи)	Використання досвіду керівників і фахівців для оцінки ситуацій, де бракує точних даних	Оцінка часу впровадження нової технології, очікуваних ризиків у логістиці

*Складено автором

Як показано в таблиці, ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» застосовує комбінований підхід до планування, поєднуючи нормативні, розрахунково-аналітичні, статистичні й експертні методи. Така практика дозволяє забезпечити точність розрахунків, адаптивність до змін зовнішнього середовища та гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Кожен із методів виконує свою функцію в загальній системі планування та підсилює ефективність господарської діяльності підприємства.

На ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» формулювання планів і бюджету відбувається з використанням електронних таблиць у середовищі Excel.

Це не просто набір цифр, а повноцінна система, яка базується на попередньому аналізі діяльності підприємства, а також на стратегічних цілях і прогнозах. Перш за все, бухгалтерія разом із керівниками структурних підрозділів збирає фактичні дані про витрати й доходи за попередні періоди, після чого ці показники переносяться в зведену Excel-модель(рис.2.1). У цій моделі є окремі вкладки для звітних показників, прогнозних обсягів реалізації, закупівель, виробничих витрат, амортизації тощо.

	А	В	С
1	Квартал	Показник	Значення, грн
2	I квартал	Дохід	25000000
3	I квартал	Собівартість	17000000
4	I квартал	Інші витрати	3000000
5	I квартал	Чистий прибуток	5000000
6	II квартал	Дохід	27500000
7	II квартал	Собівартість	18000000
8	II квартал	Інші витрати	3200000
9	II квартал	Чистий прибуток	6300000
10	III квартал	Дохід	26200000
11	III квартал	Собівартість	17500000
12	III квартал	Інші витрати	3000000
13	III квартал	Чистий прибуток	5700000
14	IV квартал	Дохід	30000000
15	IV квартал	Собівартість	19800000
16	IV квартал	Інші витрати	3500000
17	IV квартал	Чистий прибуток	6700000

Рис.2.1 Таблиця умовних даних ТОВ «Крибасцветплав» (складено автором на основі проходження практики за [26])

Зведена Excel-таблиця, яка формується на підприємстві, дозволяє автоматично зводити фінансові результати по різних напрямках і видах діяльності, швидко бачити відхилення між плановими та фактичними значеннями, а також оновлювати дані в режимі реального часу (рис 2.2). Таблиця інтегрує в собі як розрахункові формули для прогнозування доходів і витрат, так і зручні візуальні елементи — графіки, діаграми, умовне форматування — що дає змогу оперативно аналізувати ситуацію та приймати управлінські рішення.

	А	В	С	Д	Е
1	Показник	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
2	Інші витрати	3000000	3200000	3000000	3500000
3	Дохід	25000000	27500000	26200000	30000000
4	Собівартість	17000000	18000000	17500000	19800000
5	Чистий прибуток	5000000	6300000	5700000	6700000

Рис.2.2 Зведена таблиця умовних даних ТОВ «Крибасцветплав» (складено автором на основі проходження практики за [26])

Excel використовується не тільки як інструмент для обліку, а й як засіб для побудови сценаріїв. Керівництво підприємства має змогу переглядати кілька варіантів розвитку подій: базовий сценарій, оптимістичний і песимістичний. Це значно підвищує якість планування, адже дозволяє бути готовими до різних ситуацій і заздалегідь враховувати ризики. Таким чином, Excel-моделі в ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» — це не просто робочі таблиці, а серйозний інструмент для стратегічного й оперативного управління підприємством.

Методи, які використовуються в процесі планування на підприємстві, мають безпосередній вплив на якість управлінських рішень. Якщо планування базується на чітких розрахунках, актуальних даних і правильному виборі методів — тоді і прийняті рішення будуть обґрунтованими, точними та наближеними до реальних умов. У сучасних умовах це особливо важливо, адже від помилки в плануванні може залежати вся фінансова стабільність підприємства.

Наприклад, розрахунково-аналітичні методи дають змогу зіставити обсяги витрат, доходів, виявити слабкі місця, спроєктувати кілька сценаріїв розвитку подій. Коли керівник бачить цифри, побудовані на логіці й реальній динаміці, він не діє наосліп, а приймає рішення, що враховують всі ключові фактори — сезонність, зміни у вартості сировини, коливання попиту. Завдяки цьому управлінські рішення стають не лише інтуїтивними, а й аналітично обґрунтованими.

Крім того, вибір методу впливає й на точність планування. Наприклад, якщо підприємство використовує тільки нормативний підхід, але не враховує статистику за минулі роки, тоді плани можуть бути нереалістичними. А от комбінація статистичного аналізу з експертними оцінками дозволяє досягти балансу між цифрами та досвідом. Це важливо тоді, коли рішення потрібно приймати швидко, але з урахуванням багатьох чинників, які змінюються щодня.

Отже, методи планування не є чимось другорядним у процесі управління. Вони — основа для побудови обґрунтованих дій. Коли підприємство опирається на якісні методи, воно отримує можливість не просто «прогнозувати», а реально впливати на ситуацію, вчасно вносити зміни, реагувати на ризики й управляти результатом. Це й є ключ до ефективного управління в умовах нестабільної економіки[29, с.324].

На підприємстві ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» оперативне планування є тією частиною управлінського процесу, яка щодня впливає на виробничу стабільність, якість роботи з клієнтами та рівень витрат. Це не стратегія на роки, а дуже конкретні дії тут і зараз — як забезпечити вчасне виробництво, доставити продукцію, зекономити ресурси та уникнути простоїв. У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється — від коливань цін до затримок поставок — саме оперативне планування дає змогу тримати руку на пульсі.

Формування таких планів відбувається на основі квартального бюджету, який уже враховує загальні цілі підприємства. Проте щомісячні плани, а іноді й щотижневі, деталізують ці рамки. Наприклад, враховуючи фактичні замовлення, на підприємстві складається помісячний графік виробництва, у якому визначено, яку кількість продукції потрібно виготовити, скільки сировини закупити, коли її доставити, які цехи і зміни будуть задіяні. Якщо змінюється ситуація — замовник просить раніше або відкладає — план змінюється відповідно, часто навіть за лічені години. Це вимагає високого рівня гнучкості й злагодженої взаємодії між службами[28,с.30].

Велике значення має узгодження з логістикою. Постачання сировини на ливарне виробництво — процес складний, оскільки багато матеріалів мають терміни зберігання або специфічні умови перевезення. У зв'язку з цим логістичний відділ щотижня актуалізує маршрути, уточнює терміни надходження вантажів, визначає, яку частину краще замовити через партнерські склади, а яку — безпосередньо від виробника. Паралельно

відбувається погодження з відділом реалізації — скільки продукції готово до відвантаження, куди і яким маршрутом її доставити, хто координує процес передачі. Тут важливо не лише доставити, а й зробити це з мінімальними витратами.

У центрі всього — контроль витрат. Він відбувається у двох формах: попередній аналіз при формуванні плану (наприклад, прогноз витрат на електроенергію, зарплати, амортизацію), а також щоденне відстеження фактичних показників. Для цього використовується система обліку в Excel, яка дає змогу вести план-факт аналіз. Коли виявляється перевищення планових витрат, це сигнал — щось пішло не так. Можливо, обладнання працювало в аварійному режимі, або постачання затрималося, через що довелося оплачувати додаткові логістичні послуги. Важливо, що керівництво не просто фіксує ці відхилення, а й вживає заходів: змінює постачальника, оптимізує маршрути, перебудовує графіки виробництва.

Оперативне планування також передбачає постійну оптимізацію. Наприклад, у попередні роки частину логістичних витрат вдалося зменшити за рахунок переходу на послуги аутсорсингової доставки. Замість того щоб підтримувати власний автопарк, підприємство домовилося з надійною компанією, яка забезпечує транспортування на гнучких умовах. Інший приклад — регулювання обсягів виробництва. Якщо раніше виготовляли всю партію одразу, то тепер — частинами, щоб не перевантажувати склади і не заморожувати оборотні кошти.

Окремо варто згадати й про постійний аналіз попиту. У зв'язку з нестабільною економічною ситуацією замовлення можуть бути нерівномірними. У таких випадках оперативне планування дозволяє перерозподіляти ресурси: наприклад, тимчасово зменшити обсяги певної продукції і переключити потужності на іншу, більш затребувану. Усе це — результат щоденної аналітичної роботи, яка базується на уважному ставленні до цифр, даних і тенденцій.[27]

Оперативне планування на ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» стало ключовим елементом стабільної роботи в умовах нестабільного ринку та постійних змін. Воно дозволяє гнучко реагувати на коливання попиту, вирішувати логістичні задачі та контролювати витрати щодня. Підприємство застосовує Excel-моделі для постійного моніторингу, що дає змогу швидко знаходити відхилення та приймати зважені рішення. Завдяки злагодженій роботі між відділами, виробництво залишається ритмічним, а витрати — контрольованими. Усе це дозволяє уникати простоїв і збоїв. Таким чином, оперативне планування стало не просто формальністю, а дієвим інструментом управління в реальному часі.

2.3. Виявлені проблеми та пропозиції щодо удосконалення методів планування

У процесі проходження переддипломної практики на ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» було виявлено низку проблем, які безпосередньо впливають на ефективність процесів планування господарської діяльності (рис.2.3). Ці проблеми є комплексними та взаємопов'язаними, тому їх необхідно враховувати під час формування як стратегічних, так і оперативних планів.

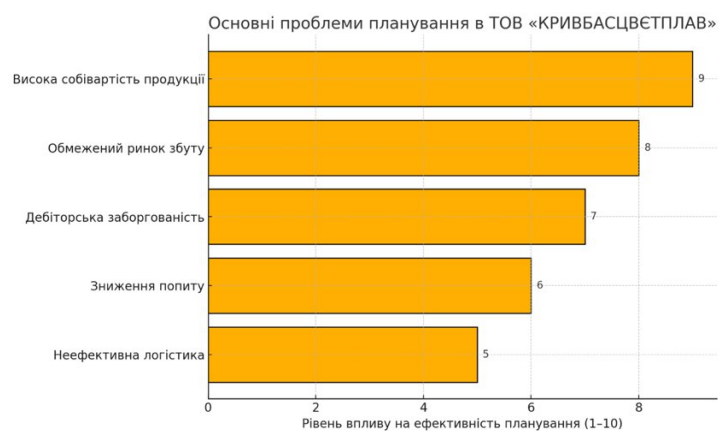


Рис.2.3. Основні проблеми планування (складено автором на основі проходження практики)

Однією з ключових проблем є *висока собівартість продукції*. Це зумовлено кількома чинниками, серед яких — постійне зростання цін на електроенергію, дорожнеча сировини (зокрема, бронзи, латуні, бабіту), а також вартість допоміжних матеріалів. У структурі витрат значну частку займає енергоносії та обслуговування обладнання. Оскільки виробництво деталей для гірничої техніки вимагає великої енерговитратності, будь-яке підвищення тарифів чи перебої в енергопостачанні миттєво впливають на фінансову модель підприємства. В результаті собівартість одиниці продукції зростає, що ускладнює конкурентну боротьбу на ринку[28,с.47].

Ще однією важливою проблемою є *звуження ринку збуту*. Якщо до початку воєнних дій підприємство постачало продукцію не лише підприємствам Кривого Рогу, а й контрагентам у Донецькій області, то з 2022 року географія поставок суттєво скоротилася. Це спричинило різке зниження обсягів реалізації, обмеження в надходженні доходів та підвищення ризику простою виробництва. Потенціал підприємства дозволяє обслуговувати ширший ринок, однак через складну логістику, підвищені транспортні витрати та економічну нестабільність, фактичний обсяг реалізації залишається нижчим за можливий. Така ситуація обмежує ефективне довгострокове планування.

Зниження попиту на продукцію також є чинником, що суттєво ускладнює процеси планування. Гірничо-металургійна галузь, яка є основним споживачем продукції підприємства, скоротила виробництво, що призвело до зменшення потреби у запчастинах. Відповідно, плани підприємства не можуть ґрунтуватися на стабільному або зростаючому попиті, як це було в попередні роки. Це вимагає перегляду стратегії, пошуку нових замовників, а також адаптації планів до реальних економічних умов.

Особливої уваги потребує питання *дебіторської заборгованості*, яка створює суттєві труднощі у фінансовому плануванні. Наявність великого обсягу невиплачених коштів від покупців позбавляє підприємство обігових коштів, які можна було б спрямувати на модернізацію, закупівлю сировини

чи розвиток нових напрямків. Через це доводиться або скорочувати виробництво, або шукати зовнішні джерела фінансування, що підвищує фінансові ризики та знижує гнучкість у прийнятті рішень. У рамках планування це означає необхідність передбачати затримки платежів, резервувати кошти й постійно переглядати плани в бік скорочення[29, с.111].

Також було виявлено *неефективність логістики*, яка проявляється у високих витратах на транспортування продукції власним транспортом. З урахуванням цін на паливо та обмежень пересування в умовах воєнного часу, доставка у віддалені регіони стає економічно не вигідною. Через це підприємство змушене або підвищувати вартість продукції, щоб компенсувати логістику, або відмовлятися від вигідних контрактів. В рамках проходження практики було запропоновано перейти на співпрацю з логістичними компаніями, такими як «Міст Експрес» чи «Делівері», що дозволяє скоротити логістичні витрати та покращити оперативність доставки.

Усі ці проблеми — від зростання собівартості й втрати частини ринку до затримок платежів і неефективного транспортування — серйозно ускладнюють процеси планування на підприємстві. Їхнє своєчасне виявлення й аналіз дозволяє не лише адаптувати планові документи до реалій, а й визначити ключові напрямки для вдосконалення фінансової та виробничої стратегії.

На ТОВ «КРИВБАСЦВЄТПЛАВ» процес планування загалом організований на хорошому рівні. Підприємство користується Excel-файлами для фінансових розрахунків і формування бюджету, а для доставки продукції активно залучає компанії на кшталт «Делівері». Це дозволяє зекономити на транспортуванні та зменшити навантаження на власний автопарк. Проте навіть з урахуванням цього в роботі все одно залишаються моменти, які можна покращити.

Насамперед, було б корисно зробити планування ще більш інтегрованим. Зараз Excel-файли ведуться в різних відділах окремо — у бухгалтерії, виробництві, логістиці. Через це іноді виникає плутанина або дублювання даних. Було б зручно об'єднати все це в одну узгоджену модель — щоб усі підрозділи працювали за однією структурою й автоматично бачили актуальні зміни. Це не потребує дорогого програмного забезпечення — достатньо створити зв'язану таблицю з вкладками для витрат, доходів, логістики та запасів. Так буде менше помилок, менше зайвої роботи й більше розуміння загальної картини.

Ще один напрям — це посилення контролю за термінами й відповідальністю. Під час практики було помітно, що частина підрозділів подає свої дані для планування із запізненням, а іноді — неповно. Через це бухгалтерія змушена або переробляти бюджет кілька разів, або працювати з неповними цифрами. Щоб цього уникнути, можна запровадити просту систему внутрішнього контролю з чіткими строками, підписами відповідальних осіб і регулярними перевітками.

Також варто трохи вдосконалити підхід до прогнозування. Зараз прогнози формуються переважно на основі даних за попередні періоди. Але в умовах нестабільної економіки цього іноді недостатньо. Було б корисно додати кілька сценаріїв — наприклад, як зміниться дохід, якщо впаде попит або зросте вартість сировини. Для цього можна використати все той же Excel — просто додати формули з варіантами і побудувати діаграми. Це допоможе оперативно приймати рішення, коли ситуація змінюється [14 с 33-40].

Загалом, підприємство вже має хорошу базу для планування. Але кілька простих кроків — об'єднання таблиць, краща взаємодія між підрозділами й гнучкіший підхід до прогнозів — можуть значно полегшити роботу і зробити планування ще точнішим і надійнішим.

Для ТОВ «КРИВБАСЦВЄТПЛАВ» сьогоденні умови роботи — це постійний виклик. Війна, зростання витрат, коливання попиту — все це

змушує підприємство не просто утримувати позиції, а шукати нові можливості для розвитку. Одними з найперспективніших напрямів, які можуть суттєво вплинути на ефективність роботи, є розширення ринку збуту та технічне оновлення виробництва.

Уже зараз підприємство активно працює з компаніями в Кривому Розі, але цього недостатньо. Велика частина потенційних клієнтів — у сусідніх областях, особливо в Полтавській, де є потужні гірничі та машинобудівні підприємства. Там теж є потреба в деталях для дробарок, вузлах для гірничої техніки, запчастинах із кольорових металів. Тому цілком логічно, що одне з ключових завдань на найближчий період — це вихід на нових клієнтів у Полтавській області. Для цього можна почати з пошуку контактів через тендерні майданчики, участі у виставках, або просто ініціювати переговори з тими компаніями, які раніше не співпрацювали з «КРИБАСЦВЕТПЛАВ». Навіть кілька нових партнерів можуть суттєво покращити завантаження виробництва та зменшити залежність від існуючих контрагентів.

Ще одна важлива тема — це технічне оновлення. У практичній роботі було видно, що частина обладнання вже морально й технічно застаріла. Через це підприємство витрачає більше електроенергії, частіше стикається з поломками, а час на виготовлення однієї деталі іноді вищий, ніж міг би бути. Якщо поступово оновити найбільш проблемне обладнання, це одразу дасть результат: зменшиться споживання ресурсів, скоротиться час виробництва, зросте якість продукції. Не обов'язково купувати все нове — достатньо знайти баланс між модернізацією, ремонтом і придбанням окремих вузлів.

Ще одне питання, яке постійно виникає у фінансовому плануванні — це борги клієнтів. Дебіторська заборгованість накопичується, і це створює додаткове навантаження на бюджет підприємства. Бухгалтерія рахує гроші, а фактично деякі з них просто «висять» у повітрі. Щоб це змінити, потрібно посилити юридичний супровід — тобто краще

контролювати укладання договорів, чітко прописувати строки й відповідальність, а в разі затримки оплат — швидко реагувати. Можливо, варто розглянути варіант співпраці з зовнішніми юристами або спеціалізованими компаніями, які займаються стягненням заборгованостей. Це дозволить не тільки повернути кошти, а й дисциплінувати клієнтів[25].

Усі ці напрямки — розширення ринку, оновлення техніки та юридична чіткість — прямо впливають на планування. Вони допомагають підприємству краще розуміти, чого очікувати в найближчі місяці, зменшують ризики, дають більше простору для розвитку й стабільності. Якщо рухатись у цих напрямках — поступово, без різких кроків — можна суттєво покращити ситуацію і зміцнити позиції підприємства навіть у складних умовах.

Проблеми, виявлені в процесі планування на ТОВ «КРИБАСЦВЕТПЛАВ», мають серйозний вплив на роботу підприємства. Висока собівартість, зменшення попиту, обмежений ринок збуту та дебіторська заборгованість ускладнюють прийняття обґрунтованих рішень. Проте підприємство не стоїть на місці — вже впроваджено кроки для покращення логістики й фінансового обліку. Щоб посилити результат, доцільно об'єднати планові документи в єдину електронну модель, покращити комунікацію між відділами та запровадити сценарне прогнозування. Розширення ринку збуту, оновлення техніки та кращий юридичний контроль допоможуть зменшити ризики і зробити планування більш точним та реалістичним.

ВИСНОВКИ

У межах виконаної роботи було всебічно розглянуто питання планування господарської діяльності підприємства як одного з ключових елементів ефективного управління в умовах сучасної економіки.

В роботі досліджено теоретичні основи планування, зокрема його місце серед інших управлінських функцій. Планування розглянуто не просто як формальність або звичну процедуру, а як стратегічний інструмент, без якого неможливо досягти стабільності та розвитку підприємства в умовах невизначеності. Доведено, що якісне планування дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни, розраховувати можливі ризики, раціонально використовувати ресурси і досягати запланованих цілей. Саме завдяки плануванню керівництво має змогу не лише передбачити майбутнє, а й формувати його — відповідно до поставлених завдань, внутрішніх можливостей і зовнішніх умов.

У першому розділі роботи розглянуто різновиди планів, що використовуються у практиці управління: стратегічне, тактичне й оперативне планування. У межах дослідження класифіковано основні типи планів за терміном дії, охопленням діяльності, рівнем деталізації тощо. Проаналізовано, які принципи лежать в основі якісного планування — зокрема, принцип системності, гнучкості, безперервності, наукової обґрунтованості. Виявлено, що саме дотримання цих принципів забезпечує логічну побудову планових документів і дозволяє використовувати їх як інструмент щоденного управління. Також детально розглянуто методи планування, які є актуальними в сучасному менеджменті — зокрема, нормативний, розрахунково-аналітичний, статистичний та елементи експертного методу. Показано, що їх комбінація дозволяє адаптуватися до реальних умов і зменшити ймовірність помилкових управлінських рішень.

У другому розділі роботи проаналізовано господарську діяльність конкретного підприємства — ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ». Надано

загальну характеристику підприємства: описано його організаційну структуру, напрямки виробництва, асортимент продукції, ринки збуту, особливості технологічного процесу. Виявлено, що підприємство працює в складних умовах: через війну зменшилась кількість замовників, ускладнилась логістика, скоротилась кількість кваліфікованих кадрів. Незважаючи на це, підприємство демонструє здатність до адаптації та поступово нарощує обсяги виробництва. Завдяки добре налагодженій взаємодії між підрозділами, чіткій ієрархічній структурі управління та злагодженій роботі команди, ТОВ «КРИВБАСЦВЕТПЛАВ» утримує позиції на ринку навіть у кризових умовах. Проведено аналіз фінансових показників підприємства за 2021–2024 роки, виявлено спад у 2022 році, проте з 2023 року помітна позитивна динаміка: зростають доходи, зменшуються витрати, відновлюється прибутковість.

Детально розглянуто процеси планування, що реалізуються на підприємстві. Виявлено, що на підприємстві застосовується поєднання кількох методів планування — нормативного, розрахунково-аналітичного, статистичного та частково експертного. Це дозволяє гнучко реагувати на зміни, формувати реалістичні плани та враховувати непередбачувані ситуації. Доведено, що завдяки активному використанню Excel-файлів підприємство має змогу оперативно вести план-факт-аналіз, будувати сценарії розвитку, аналізувати фінансові та виробничі показники. Водночас виявлено, що окремі відділи ведуть свої таблиці окремо, що створює ризик дублювання або втрати даних. Це свідчить про потребу в уніфікації інформаційних потоків та створенні єдиної зведеної моделі для планування.

Стосовно оцінки результативності планової діяльності на основі фактичних даних проведений аналіз показав, що у 2022 році підприємство зазнало збитків через втрату частини ринку та зростання витрат, однак вже в 2023–2024 роках ситуація почала покращуватися. Виявлено, що прибутковість підприємства зростає, зменшується собівартість, раціональніше використовуються ресурси. Це свідчить про ефективність

управлінських рішень і здатність підприємства адаптуватися до кризових умов. Позитивні зрушення стали можливими завдяки тому, що планування на підприємстві не обмежується формальними процедурами — воно справді виконує управлінську функцію, впливає на прийняття рішень і допомагає уникати помилок. Оцінка результатів довела, що правильно побудоване планування позитивно позначається не лише на фінансових показниках, а й на ефективності прийняття управлінських рішень.

В роботі також були зазначені основні проблеми, які гальмують розвиток системи планування, та запропоновані конкретні шляхи їх вирішення. До основних проблем віднесено високу собівартість продукції, вузьке коло замовників, нерівномірну динаміку попиту, наявність дебіторської заборгованості та неефективну логістику. Запропоновано низку практичних заходів, які можуть суттєво покращити ситуацію: створення єдиної системи електронного планування на базі Excel, запровадження внутрішнього контролю за дотриманням строків подачі планових даних, розширення ринку збуту (особливо в Полтавській області), технічне оновлення обладнання, а також посилення юридичного супроводу у роботі з контрагентами. Доведено, що навіть у складних умовах підприємство має потенціал для розвитку, а вдосконалення системи планування є ключем до стабільності та ефективної роботи.

Отже, виконання всіх окреслених завдань роботи дозволило комплексно розкрити тему планування господарської діяльності як на теоретичному, так і на практичному рівні. З одного боку, було з'ясовано загальні підходи, методи, принципи планування, з іншого — на конкретному прикладі підприємства ТОВ «КРИБАСЦВЕТПЛАВ» показано, як саме ці підходи реалізуються на практиці. Робота підтвердила важливість якісного планування для стабільної діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища та дозволила сформулювати практичні рекомендації, що можуть бути реалізовані вже зараз для покращення управлінських процесів.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2018. – 260 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2159_90898853.pdf
2. Михайленко О. Ф., Євдокимова Н. М., Лозовик Ю. М. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. – Київ: НАУ, 2017. – 180 с.
3. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2020. – 60 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf?utm_source
4. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 376 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf?utm_source
5. Сумец О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – Київ: Університет економіки та права "КРОК", 2015. – 320 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf?utm_source
6. Тарасюк Г. Управління плануванням та основні підходи до формування системи планування на підприємстві // Галицький економічний вісник. – 2010. – №3(28). – С. 99–106. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/839/2/GEb_2010_v28_No3-G_Tarasyuk-Management_planning_and_basic_approaches_to_forming__99.pdf
7. Клименко Т. В. Планування: Конспект лекцій. URL: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%A2.%D0%92.-%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%>

D0%BD%D0%BD%D1%8F.-%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82-%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf?utm_source

8. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26529/1/2020-%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%93%20%D0%91%2C%20%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%85%20%D0%92%20%D0%92%2C%20%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%86%20%D0%9C.pdf?utm_source

9. Данилюк М. О. Планування та контроль діяльності підприємства. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2018/Daniluk_Plan_control_2017_328.pdf?utm_source

10. Теоретичні основи планування діяльності підприємства. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/443?utm_source

11. Функції та планування на підприємстві. URL: https://stud.com.ua/3334/ekonomika/strategichne_planuvannya_antikrizovogo_u_pravlinnya#320

12. Планування як особливий тип прийняття управлінських рішень. URL: <https://library.if.ua/book/60/4275.html>

13. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія «Бізнес. Економіка. Фінанси» / за ред. Ю. Є. Петруні, О. Ф. Івашини. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. – 309 с.

14. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні. – 4-те вид.,

переробл. і доп. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.

15. Основні методи планування. Stud.com.ua. URL: https://stud.com.ua/49341/ekonomika/osnovni_metodi_planuvannya#google_vignette

16. AI – інструменти для фінансової функції підприємств URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ai-%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97-%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2-%D0%B2-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96-cherniak-uhpqf>

17. Система Business Central [Електронний ресурс]. – URL: <https://eba.com.ua/10-fishok-systemy-business-central-dlya-finansystiv-ta-buhgalteriv/>

18. Планування і контроль на підприємстві КПП URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/861812bd-6f33-43d1-9933-e57a6eabb4ec/content>

19. Екстраполяційні методи прогнозування як інструмент передбачення споживання оптимальних обсягів споживання продукції вітчизняного продовольчого комплексу: URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a3623083-54eb-49ff-8a5b-eb81fbc5654e/content>

20. Розрахунково-аналітичний метод планування URL:
https://stud.com.ua/115697/ekonomika/rozrahunkovo_analitichniy_metod_planuvannya#google_vignette

21. Методи фінансового планування на підприємстві URL:
<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cb6f8689-6dc9-400d-8fea-52ba7c826513/content>

22. Методи прогнозування рівня попиту URL:
<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d1cb98f8-ff22-4d2e-8e64-b2dea702a075/content>

23. ТОВ Кривбасцветплав URL: <https://kcp.com.ua/>

24. ТОВ «Кривбасцветплав» реєстраційні дані та види діяльності
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33759310/

25. ТОВ «Кривбасцветплав» - інформація на порталі UA REGION
URL: <https://www.ua-region.com.ua/kved/24.54>

26. Реєстраційні дані та фінансова інформація ТОВ
«Кривбасцветплав». URL: <https://opendatabot.ua/c/33759310>

27. Особливості планування діяльності підприємств в умовах кризи
URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324250688.pdf>

28. Дишлюк Н.І. Планування діяльності підприємства: Навчально – методичний посібник / Н.І. Дишлюк. – К.: Інститут економіки та права «Крок», 2003. – 55 с.

29. Організація і планування на підприємстві: Навчальний посібник / Г.А. Семенов, В.К. Станчевський, М.О. Панкова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 528 с.

30. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К.: Каравела, 2011. – 432с.