

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

# **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Планування в комерційній організації та шляхи його  
вдосконалення»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи М24-1 м  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Чолак М. А.

Керівник Єдинак В. Ю.

**Дніпро 2026**

## АНОТАЦІЯ

Чолак М. А. Планування в комерційній організації та шляхи його вдосконалення.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів планування в комерційній організації та обґрунтування шляхів його вдосконалення на прикладі ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ». Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено такі завдання: досліджено сутність, роль і значення планування в системі управління комерційною організацією; узагальнено види, рівні, методи та інструменти планування; проведено аналіз фінансово-економічних показників і системи планування діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ»; виявлено основні проблеми та недоліки організації планових процесів; розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи планування; обґрунтовано доцільність їх впровадження та оцінено очікувану економічну ефективність.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань і додатків. Робота викладена на 65 сторінках, містить 19 таблиць та 5 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 45 найменувань.

Ключові слова: планування, система планування, комерційна організація, управління, ефективність діяльності, проєктне планування, КРІ, BSC.

## ABSTRACT

Cholak M. A. Planning in a Commercial Organization and Ways to Improve It.

Master's thesis for obtaining the degree of Master in specialty 073 «Management». – University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the thesis is to study the theoretical and practical aspects of planning in a commercial organization and to substantiate ways of improving it using the example of SMART PROJECT LLC. In accordance with the stated purpose, the following tasks were formulated and accomplished: the essence, role, and significance of planning in the management system of a commercial organization were studied; the types, levels, methods, and tools of planning were systematized; the financial and economic performance and the planning system of SMART PROJECT LLC were analyzed; the main problems and shortcomings in the organization of planning processes were identified; a set of measures aimed at improving the planning system was developed; the feasibility of implementing the proposed measures was substantiated, and the expected economic efficiency was assessed.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of bibliographic references, and appendices. The thesis is presented on 65 pages and contains 19 tables and 5 figures. The list of bibliographic references includes 45 sources.

Keywords: planning, planning system, commercial organization, management, operational efficiency, project planning, KPI, BSC.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ В КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, роль та значення планування в системі управління комерційною організацією.....	6
1.2. Види та рівні планування в діяльності комерційних організацій.....	11
1.3. Методи та інструменти планування в сучасному менеджменті.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ».....	22
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз результатів її діяльності.....	22
2.2. Оцінка організації процесу планування на підприємстві.....	32
2.3. Виявлення проблем та недоліків у системі планування підприємства.....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ».....	47
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи планування.....	47
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.....	55
3.3. Оцінка очікуваної економічної ефективності від удосконалення планування.....	59
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	68
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки України ефективність функціонування комерційних організацій значною мірою визначається рівнем організації системи управління, ключовим елементом якої є планування. Планування виступає основною управлінською функцією, що забезпечує цілеспрямованість діяльності підприємства, узгодженість стратегічних і поточних рішень, раціональне використання ресурсів та досягнення запланованих результатів. За умов нестабільності зовнішнього середовища, зростання конкуренції, посилення ризиків і невизначеності, роль планування в управлінні комерційними організаціями суттєво зростає.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасні комерційні організації функціонують у динамічному економічному середовищі, яке характеризується швидкими змінами ринкової кон'юнктури, трансформацією споживчих переваг, технологічними зрушеннями та зростанням вимог до ефективності управлінських рішень. У таких умовах традиційні підходи до планування часто виявляються недостатньо ефективними, що призводить до неузгодженості між цілями та ресурсами підприємства, зниження результативності діяльності та втрати конкурентних позицій. Це зумовлює необхідність пошуку та впровадження сучасних інструментів і методів планування, орієнтованих на підвищення адаптивності та гнучкості управління.

Проблематика планування широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі менеджменту, економіки підприємства та стратегічного управління. У наукових дослідженнях розглядаються теоретичні основи планування, його види, рівні та методи, роль у системі управління організацією, а також особливості стратегічного і оперативного планування. Водночас, попри значну кількість наукових публікацій, питання практичної реалізації процесу планування в діяльності конкретних комерційних організацій, а також розробки прикладних рекомендацій щодо

його вдосконалення з урахуванням специфіки підприємства, залишаються недостатньо опрацьованими. Це обумовлює потребу в проведенні комплексного аналізу діючої системи планування на рівні окремої організації та формуванні практично орієнтованих управлінських рішень.

Науково-практична значущість даного дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи планування в комерційних організаціях. Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути використані в управлінській практиці з метою підвищення ефективності діяльності підприємств, поліпшення процесу прийняття управлінських рішень, забезпечення стабільного розвитку та зростання конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є система управління комерційної організації.

Предметом дослідження є процес планування в комерційній організації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів планування та шляхи їх вдосконалення в комерційній організації.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- 1) дослідити сутність, роль та значення планування в системі управління комерційною організацією;
- 2) узагальнити види, рівні та методи планування, що застосовуються в діяльності підприємств;
- 3) надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ»;
- 4) проаналізувати існуючу систему планування на підприємстві;
- 5) виявити основні проблеми та недоліки процесу планування;
- 6) розробити напрями вдосконалення системи планування в комерційній організації;

7) оцінити доцільність і очікувану економічну ефективність запропонованих заходів.

У процесі виконання роботи використовувалися такі методи дослідження: аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний та структурний підходи, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, графічні методи, а також метод узагальнення.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту та планування, фінансова й управлінська звітність ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ», статистичні матеріали, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ В КОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, роль та значення планування в системі управління комерційною організацією

Планування є фундаментальною функцією управління, що визначає логіку та послідовність діяльності організації в довгостроковій і короткостроковій перспективі. У сучасній теорії менеджменту планування розглядається як початковий етап управлінського циклу, від якого безпосередньо залежить ефективність реалізації інших управлінських функцій – організації, мотивації, координації та контролю [1, с. 64]. Для комерційних організацій, основною метою яких є отримання прибутку та забезпечення сталого розвитку, значення планування набуває особливої актуальності.

Актуальність планування в управлінні комерційними організаціями зумовлена ускладненням умов господарювання, зростанням рівня конкуренції, нестабільністю макроекономічного середовища та посиленням впливу зовнішніх ризиків. У таких умовах управлінські рішення, що приймаються без належного планового обґрунтування, можуть призводити до неефективного використання ресурсів, фінансових втрат і зниження конкурентоспроможності підприємства [2, с. 41].

У наукових дослідженнях планування трактується як цілеспрямований, системний і безперервний процес, що передбачає визначення цілей діяльності організації, прогнозування майбутніх умов її функціонування та розробку комплексу заходів для досягнення запланованих результатів [3, с. 114]. При цьому підкреслюється, що планування повинно базуватися на аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та оцінці впливу факторів зовнішнього середовища.

Еволюція наукових підходів до планування свідчить про поступовий перехід від директивного та формалізованого планування до гнучких, адаптивних моделей управління. Якщо традиційні підходи акцентували увагу переважно на кількісних показниках і жорсткій регламентації планових завдань, то сучасні концепції планування орієнтовані на стратегічне бачення, сценарний аналіз і використання альтернативних варіантів розвитку [4, с. 89].

Важливе місце в дослідженні сутності планування займає аналіз наукових підходів до визначення цього поняття. Узагальнення позицій вітчизняних науковців дозволяє виділити основні акценти в трактуванні планування, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «планування» у сучасних наукових дослідженнях\*

Автор	Визначення планування	Ключовий науковий акцент
Друкер П. Ф. [2, с. 47]	Планування розглядається як процес усвідомленого формування майбутніх цілей організації та вибору управлінських дій, спрямованих на забезпечення результативної діяльності.	Орієнтація на майбутній результат
Федулова Л. І. [5, с. 112]	Планування – це функція управління, що забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень у процесі розвитку підприємства.	Системність управління
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [3, с. 115]	Планування визначається як процес науково обґрунтованого визначення напрямів і параметрів розвитку підприємства з урахуванням ресурсних обмежень і умов зовнішнього середовища.	Ресурсний та аналітичний підхід
Петруня Ю. Є. [7, с. 74]	Планування розглядається як інструмент формування управлінських рішень, орієнтованих на досягнення довгострокових стратегічних цілей організації.	Стратегічна орієнтація
Савчук В. П. [8, с. 36]	Планування є елементом управлінського циклу, який формує інформаційну базу для контролю, оцінювання результатів діяльності та коригування управлінських рішень.	Контрольна функція

\*Узагальнено автором на основі [2, 3, 5, 7, 8]

Наведені визначення свідчать, що планування є багатогранною категорією, яка поєднує цільову, ресурсну, стратегічну та контрольну складові. Незважаючи на різноманітність підходів, усі автори сходяться на думці, що планування є необхідною умовою ефективного управління діяльністю організації.

У системі менеджменту планування виконує низку взаємопов'язаних функцій, які розкривають його практичну роль у діяльності підприємства та визначають місце в управлінському циклі. Реалізація цих функцій забезпечує цілісність управління, узгодженість управлінських рішень і спрямованість діяльності організації на досягнення визначених результатів. Кожна з функцій планування має самостійне значення, водночас вони перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємодоповнюють одна одну [5, с. 112].

Цільова функція планування полягає у формуванні системи цілей і пріоритетів розвитку підприємства. Саме в процесі планування визначаються стратегічні, тактичні та оперативні цілі діяльності організації, встановлюється їх ієрархія та взаємозв'язок. Чітко сформульовані цілі слугують орієнтирами для прийняття управлінських рішень і забезпечують спрямованість діяльності комерційної організації на досягнення запланованих результатів [1, с. 64]. Від якості реалізації цільової функції планування залежить узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства.

Прогнозна функція планування пов'язана з обґрунтуванням майбутніх умов функціонування підприємства на основі аналізу тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища. У межах цієї функції здійснюється оцінка можливих змін ринкової кон'юнктури, рівня конкуренції, фінансово-економічних показників та інших факторів, що впливають на діяльність організації. Прогнозна функція дозволяє знизити рівень невизначеності управлінських рішень і підготувати підприємство до можливих змін умов господарювання [3, с. 115].

Координаційна функція планування полягає в узгодженні дій структурних підрозділів, напрямів діяльності та використовуваних ресурсів підприємства. Планування забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями та поточними завданнями, сприяє уникненню дублювання функцій і неузгодженості управлінських рішень. Завдяки реалізації координаційної функції створюються умови для ефективної взаємодії між підрозділами підприємства та досягнення синергійного ефекту від спільної діяльності [6, с. 61].

Розподільча функція планування передбачає плановий розподіл ресурсів і відповідальності між структурними підрозділами та окремими виконавцями. У процесі планування визначаються обсяги фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для реалізації поставлених завдань, а також встановлюються межі відповідальності за їх використання. Реалізація розподільчої функції сприяє раціональному використанню ресурсного потенціалу підприємства та підвищенню економічної ефективності його діяльності [6, с. 58].

Контрольна функція планування полягає у створенні інформаційної бази для оцінки результатів діяльності підприємства та виявлення відхилень від запланованих показників. Планові показники слугують критеріями для порівняння з фактичними результатами, що дозволяє своєчасно здійснювати управлінський контроль, аналізувати причини відхилень і приймати коригувальні управлінські рішення. Таким чином, планування виступає необхідною передумовою ефективного контролю та підвищення результативності управління діяльністю комерційної організації [8, с. 36].

Отже, сукупність функцій планування забезпечує комплексний вплив на систему управління підприємством і сприяє досягненню його стратегічних і поточних цілей. Взаємодія цільової, прогностичної, координаційної, розподільчої та контрольної функцій дозволяє розглядати планування не лише як формальний етап управлінського процесу, а як

ключовий інструмент забезпечення ефективності діяльності комерційної організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Крім того, планування виконує функцію мінімізації ризиків господарської діяльності. Розробка альтернативних планів і сценаріїв розвитку дозволяє підприємству підготуватися до можливих змін зовнішнього середовища та знизити негативний вплив несприятливих факторів [9, с. 93]. Для комерційних організацій це має особливе значення, оскільки їх фінансові результати безпосередньо залежать від здатності прогнозувати ринкові зміни.

Роль планування в системі управління комерційною організацією полягає у формуванні єдиного вектору розвитку підприємства. Саме завдяки плануванню забезпечується трансформація стратегічних цілей у конкретні завдання для структурних підрозділів, визначаються пріоритети використання ресурсів і часові межі реалізації управлінських рішень [6, с. 61].

Значення планування також проявляється у забезпеченні контролю за результатами діяльності підприємства. Планові показники слугують базою для порівняння з фактичними результатами, що дає змогу виявляти відхилення, аналізувати їх причини та своєчасно коригувати управлінські рішення [8, с. 39].

В умовах цифрової трансформації економіки роль планування в системі управління комерційною організацією істотно зростає. Використання сучасних інформаційних технологій і цифрових інструментів дозволяє автоматизувати планові процеси, підвищити точність прогнозів і забезпечити інтеграцію планування з фінансовим та операційним управлінням [10, с. 118].

На нашу думку, планування в системі управління комерційною організацією слід розглядати як безперервний, науково обґрунтований процес формування управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства в умовах невизначеності.

Ефективне планування не повинно обмежуватися формальним складанням планів, а має забезпечувати гнучкість управління, раціональне використання ресурсів і здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

## 1.2. Види та рівні планування в діяльності комерційних організацій

Ефективне функціонування комерційних організацій неможливе без чітко вибудованої системи планування, яка охоплює різні види та рівні управлінської діяльності. Різноманітність умов господарювання, масштабів діяльності підприємств і стратегічних цілей зумовлює необхідність застосування різних підходів до планування, що відрізняються за часовим горизонтом, змістом, рівнем деталізації та управлінським призначенням.

У науковій літературі класифікація планування здійснюється за кількома ознаками, серед яких ключовими є: часовий горизонт, рівень управління, функціональне призначення та ступінь деталізації планових показників. Такий підхід дозволяє комплексно охарактеризувати систему планування в діяльності комерційної організації та забезпечити узгодженість управлінських рішень на різних рівнях менеджменту [12, с. 91].

Найпоширенішою є класифікація планування за часовим горизонтом, відповідно до якої виокремлюють стратегічне, тактичне та оперативне планування. Кожен із зазначених видів планування виконує специфічну роль у системі управління комерційною організацією та має власні цілі й інструменти реалізації [13, с. 68].

Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу та передбачає визначення місії, стратегічних цілей і ключових напрямів розвитку підприємства. Воно формує загальний вектор розвитку організації та створює основу для прийняття управлінських рішень у довгостроковому періоді [14, с. 102]. Для комерційних організацій стратегічне планування є

інструментом забезпечення конкурентних переваг і адаптації до змін зовнішнього середовища.

Тактичне планування має середньостроковий характер і спрямоване на конкретизацію стратегічних цілей шляхом розробки програм і планів діяльності окремих підрозділів підприємства. Воно забезпечує узгодженість між стратегічними орієнтирами та поточною діяльністю організації [15, с. 77].

Оперативне планування орієнтоване на короткостроковий період і передбачає деталізацію завдань, ресурсів та строків виконання конкретних робіт. Його основною метою є забезпечення безперебійного функціонування підприємства та досягнення поточних результатів діяльності, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Види планування за часовим горизонтом \*

Вид планування	Часовий період	Основне призначення	Рівень управління
Стратегічне	3–5 років і більше	Формування місії та стратегічних цілей	Вищий
Тактичне	1–3 роки	Реалізація стратегічних орієнтирів	Середній
Оперативне	До 1 року	Виконання поточних завдань	Нижчий

\*Узагальнено автором на основі [13–16]

Рівні планування безпосередньо пов'язані з ієрархією управління в організації. У наукових дослідженнях виділяють стратегічний, тактичний і оперативний рівні планування, кожен із яких відповідає певному рівню управлінських рішень [17, с. 119].

Стратегічний рівень планування охоплює діяльність вищого керівництва підприємства та спрямований на визначення довгострокових цілей розвитку організації. На цьому рівні приймаються рішення щодо вибору ринків, формування конкурентної стратегії та розподілу ключових ресурсів [18, с. 84].

Тактичний рівень планування реалізується керівниками середньої ланки управління і полягає в розробці планів підрозділів, програм і бюджетів, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства [19, с. 58].

Оперативний рівень планування забезпечує практичну реалізацію тактичних і стратегічних рішень шляхом деталізації планових завдань для виконавців. Саме на цьому рівні здійснюється щоденне управління виробничими та комерційними процесами [16, с. 38].

Окрім класифікації за часовим горизонтом і рівнями управління, у діяльності комерційних організацій застосовуються різні функціональні види планування, серед яких найпоширенішими є фінансове, виробниче, маркетингове та кадрове планування, табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Функціональні види планування в діяльності комерційних організацій\*

Вид планування	Основний зміст	Мета
Фінансове	Планування доходів, витрат, прибутку	Забезпечення фінансової стійкості
Виробниче	Планування обсягів і ресурсів	Оптимізація виробництва
Маркетингове	Планування збуту і просування	Підвищення конкурентоспроможності
Кадрове	Планування персоналу	Раціональне використання трудових ресурсів

\*Узагальнено автором на основі [20; 21]

Фінансове планування спрямоване на забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, виробниче – на оптимізацію використання ресурсів, маркетингове – на формування попиту та збут продукції, кадрове – на ефективне використання трудового потенціалу [20, с. 66]. Узгодженість функціональних планів є важливою умовою ефективного управління діяльністю комерційної організації.

Узагальнення місця планування в системі управління комерційною організацією доцільно подати у вигляді схеми (рис. 1.1).

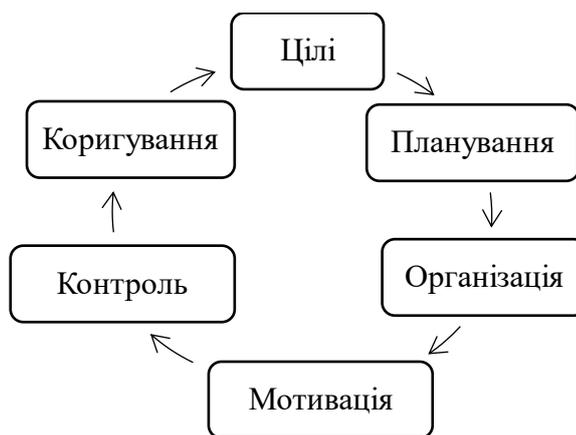


Рис. 1.1. Місце планування в управлінському циклі\*

\*Створено автором на основі [22]

Подана схема відображає взаємозв'язок планування з іншими основними функціями управління та його роль у формуванні управлінського циклу. Планування виступає початковим етапом управлінського процесу й одночасно основою для здійснення контролю та коригування управлінських рішень.

Таким чином, система планування в діяльності комерційної організації є багаторівневою та багатокomпонентною. Вона поєднує різні види планування, які взаємодіють між собою та забезпечують цілісність управлінських рішень. Ефективність планування значною мірою залежить від узгодженості стратегічних, тактичних і оперативних планів, а також від їх відповідності цілям і ресурсним можливостям підприємства.

### 1.3. Методи та інструменти планування в сучасному менеджменті

Ефективність планування в діяльності комерційної організації значною мірою залежить від правильного вибору методів та інструментів, які використовуються в процесі формування планових рішень. У сучасному менеджменті методи планування розглядаються як сукупність прийомів і способів обґрунтування планових показників, що дозволяють забезпечити науковість, об'єктивність і реалістичність планів [22, с. 61]. Застосування

адекватних методів планування сприяє підвищенню точності прогнозів та узгодженості управлінських рішень.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації методів планування. Найпоширенішим є поділ методів залежно від ступеня формалізації, характеру використовуваної інформації та рівня складності управлінських завдань. Такий підхід дозволяє адаптувати методи планування до специфіки діяльності комерційних організацій та умов їх функціонування [23, с. 94].

Основні методи планування в сучасному менеджменті:

Одним із базових є балансовий метод планування, який полягає у забезпеченні відповідності між потребами в ресурсах і джерелами їх покриття. Даний метод широко застосовується у фінансовому та виробничому плануванні, оскільки дозволяє досягти пропорційності між доходами і витратами, обсягами виробництва та ресурсними можливостями підприємства [24, с. 78].

Нормативний метод планування ґрунтується на використанні системи норм і нормативів, що регламентують витрати ресурсів, час виконання операцій та рівень результативності діяльності. Застосування цього методу забезпечує підвищення дисципліни планування та створює передумови для контролю за ефективністю використання ресурсів [25, с. 112].

Важливе місце в системі планування займає економіко-математичний метод, який передбачає використання математичних моделей і статистичних інструментів для обґрунтування планових рішень. Даний метод дозволяє оцінювати альтернативні варіанти розвитку підприємства, прогнозувати результати діяльності та мінімізувати ризики управлінських рішень [26, с. 53].

У сучасних умовах широкого застосування набув програмно-цільовий метод планування, який орієнтований на досягнення конкретних цілей шляхом реалізації комплексних програм. Цей метод особливо ефективний у

стратегічному плануванні, оскільки дозволяє поєднувати цілі, ресурси та строки реалізації управлінських рішень [27, с. 69].

Для систематизації методів планування доцільно узагальнити їх характеристику в табличній формі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Характеристика основних методів планування\*

Метод планування	Сутність методу	Сфера застосування
Балансовий	Узгодження ресурсів і потреб	Фінансове, виробниче
Нормативний	Використання норм і нормативів	Оперативне
Економіко-математичний	Моделювання та прогнозування	Стратегічне
Програмно-цільовий	Досягнення цілей через програми	Стратегічне, тактичне
Експертний	Оцінка на основі думок фахівців	Прогнозування

\*Узагальнено автором на основі [24–27]

Поряд із методами планування в управлінській практиці широко використовуються різноманітні інструменти, які забезпечують практичну реалізацію планових рішень. До традиційних інструментів планування належать бюджети, бізнес-плани, кошториси та календарні плани [28, с. 101].

Бюджетування є одним із найважливіших інструментів фінансового планування, який дозволяє координувати діяльність структурних підрозділів підприємства, контролювати витрати та оцінювати фінансові результати діяльності [29, с. 87]. У комерційних організаціях бюджетування виступає інструментом забезпечення фінансової дисципліни та підвищення прозорості управлінських рішень.

Значну роль у сучасному менеджменті відіграють стратегічні інструменти планування, серед яких особливе місце займають SWOT-аналіз, PEST-аналіз і сценарне планування. Застосування цих інструментів дозволяє оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства та обґрунтувати стратегічні напрями його розвитку [30, с. 64].

В умовах цифровізації економіки активно впроваджуються інформаційні та цифрові інструменти планування, зокрема системи ERP, CRM та спеціалізовані програмні продукти для фінансового і стратегічного планування. Використання цифрових інструментів дозволяє автоматизувати планові процеси, підвищити оперативність обробки інформації та забезпечити інтеграцію планування з іншими управлінськими функціями (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Сучасні інструменти планування в діяльності комерційних організацій\*

Інструмент	Призначення	Рівень застосування
Бюджетування	Контроль доходів і витрат	Тактичний
Бізнес-план	Обґрунтування проєктів	Стратегічний
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішнього середовища	Стратегічний
ERP-системи	Автоматизація планування	Усі рівні
Сценарне планування	Аналіз альтернатив розвитку	Стратегічний

\*Узагальнено автором на основі [29–31]

Поряд із наведеними інструментами планування у сучасному менеджменті дедалі більшого поширення набувають інструменти, орієнтовані на підвищення результативності управління та посилення зв'язку між стратегічними цілями і поточною діяльністю підприємства. Застосування таких інструментів дозволяє забезпечити більшу прозорість планових рішень, підвищити відповідальність за їх виконання та своєчасно здійснювати коригування планів відповідно до змін зовнішнього середовища [32, с. 41].

Важливе місце серед сучасних інструментів планування займають ключових показників ефективності (далі – КРІ) та цілі, ключові результати (далі – ОКР), які використовуються як інструменти цільового планування та контролю результатів діяльності. КРІ забезпечують кількісну оцінку досягнення запланованих цілей на різних рівнях управління, тоді як ОКР орієнтовані на формування амбітних цілей і визначення ключових результатів, необхідних для їх досягнення. Використання цих інструментів

сприяє підвищенню узгодженості дій персоналу та концентрації управлінських зусиль на пріоритетних напрямках розвитку підприємства [33, с. 88].

У стратегічному плануванні комерційних організацій широко застосовується збалансована система показників (далі – BSC), яка забезпечує комплексний підхід до оцінки діяльності підприємства. BSC дозволяє поєднати фінансові та нефінансові показники, відобразити причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями та операційною діяльністю й використовується як інструмент довгострокового планування розвитку організації [34, с. 61-62].

В умовах нестабільного економічного середовища особливого значення набувають інструменти ковзного планування (rolling planning) та ковзного прогнозування (rolling forecast), які передбачають регулярний перегляд і уточнення планових показників. Їх застосування дозволяє підвищити гнучкість системи планування, оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов та зменшити ризики прийняття управлінських рішень на основі застарілої інформації [35, с. 102].

Для планування запасів і продажів у діяльності комерційних організацій використовуються ABC- та XYZ-аналізи, які ґрунтуються на класифікації товарів і ресурсів за рівнем їх значущості та стабільності попиту. Застосування зазначених інструментів дозволяє оптимізувати структуру запасів, знизити витрати та підвищити ефективність планування обсягів реалізації продукції [36, с. 74].

У процесі календарного та проєктного планування широко застосовуються інструменти Gantt, CPM (Critical Path Method) та PERT (Program Evaluation and Review Technique), які забезпечують візуалізацію планових завдань, визначення послідовності виконання робіт і контроль строків реалізації проєктів. Використання цих інструментів сприяє підвищенню керованості планових процесів та ефективному використанню ресурсів підприємства.

Для узагальнення сучасних інструментів планування та їх управлінського призначення доцільно подати їх у табличній формі, табл. 1.6.

Таблиця 1.6

## Інструменти сучасного планування та їх управлінське призначення\*

Інструмент	Управлінське призначення	Сфера застосування
KPI	Оцінка досягнення цілей	Стратегічне, тактичне
OKR	Формування цілей і ключових результатів	Стратегічне управління
BSC	Узгодження стратегічних і операційних цілей	Стратегічне планування
Rolling planning / forecast	Гнучке коригування планів	Фінансове та операційне
ABC/XYZ-аналіз	Оптимізація запасів і продажів	Логістичне, маркетингове
Gantt, CPM, PERT	Календарне та проєктне планування	Проєктне управління

\*Узагальнено автором на основі [32–36]

Сучасні інструменти планування мають різну управлінську спрямованість і застосовуються на всіх рівнях управління комерційною організацією – від стратегічного до операційного. Їх використання дозволяє підвищити обґрунтованість планових рішень, забезпечити узгодженість між стратегічними цілями та поточною діяльністю, а також підвищити гнучкість системи планування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Раціональне поєднання зазначених інструментів створює передумови для підвищення ефективності управління діяльністю комерційної організації та досягнення запланованих результатів.

Отже, сучасний менеджмент характеризується різноманіттям методів та інструментів планування, вибір яких залежить від цілей, масштабів і специфіки діяльності комерційної організації. Раціональне поєднання традиційних і сучасних методів планування, а також використання цифрових інструментів створює передумови для підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку підприємства.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено всебічну характеристику діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» як об'єкта дослідження, що дозволило сформувавши інформаційну та аналітичну базу для подальшого аналізу системи управління й планування підприємства.

Дослідження правового статусу та організаційно-правової форми підприємства показало, що ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» функціонує відповідно до вимог чинного законодавства України та має правові й організаційні передумови для здійснення господарської діяльності. Обрана організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує гнучкість управління, обмеження ризиків учасників та можливість адаптації до змін ринкового середовища.

Аналіз історії створення та основних напрямів діяльності підприємства свідчить, що ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» є відносно молодого, але динамічною компанією ІТ-сфери, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення та реалізації проектів у сфері цифрових технологій. Орієнтація на інноваційні продукти, використання сучасних технологій та диверсифікація видів діяльності створюють умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стабільності його функціонування.

Дослідження організаційної структури управління показало, що на підприємстві застосовується відносно проста та централізована модель управління, характерна для малих і середніх ІТ-компаній. Така структура сприяє оперативності прийняття управлінських рішень, чіткому розподілу повноважень і відповідальності, а також забезпечує ефективну координацію діяльності в умовах проектної організації праці. Водночас обмежена кількість управлінських рівнів потребує високого рівня узгодженості управлінських функцій, зокрема планування, організації та контролю.

Аналіз установчих і внутрішніх документів підприємства засвідчив, що нормативно-правове забезпечення діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» є достатнім і відповідає вимогам законодавства. Статут та внутрішні регламенти визначають порядок управління, компетенцію органів управління та основні правила здійснення господарської діяльності. Разом із тим, у складі внутрішніх документів відсутні спеціалізовані положення, що регламентують систему планування, бюджетування та контролю, що може ускладнювати формалізацію управлінських процесів.

Загалом результати першого розділу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» має належну правову, організаційну та ресурсну базу для ефективної діяльності в умовах ІТ-ринку. Разом із тим, специфіка діяльності підприємства, проєктний характер роботи та обмежені масштаби управлінської структури обумовлюють підвищені вимоги до якості управління та організації планових процесів. Це зумовлює необхідність детального аналізу системи управління й планування діяльності підприємства, що й визначає логіку та зміст подальших досліджень, викладених у другому розділі кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз результатів її діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» є комерційною організацією, що здійснює господарську діяльність у сфері інформаційних технологій та розробки програмного забезпечення. Підприємство функціонує відповідно до вимог чинного законодавства України, зокрема Цивільного та Господарського кодексів, а також Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [37; 38]. Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує підприємству гнучкість управління, обмеження майнових ризиків учасників та можливість оперативного залучення ресурсів для реалізації комерційних проєктів.

ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» зареєстроване 07 липня 2021 року, що підтверджується даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [37]. Основним видом економічної діяльності підприємства є 58.21 «Видання комп'ютерних ігор», що визначає його галузеву спеціалізацію та специфіку організації бізнес-процесів. Для даного виду діяльності характерними є тривалі виробничі цикли, проєктний характер робіт, високий рівень залежності результатів від людського капіталу та значна роль попереднього планування строків, витрат і ресурсів.

Окрім основного виду діяльності, підприємство здійснює діяльність у сфері комп'ютерного програмування, консультування з питань інформатизації, оброблення даних та надання супутніх ІТ-послуг [39]. Така диверсифікація дозволяє зменшити ризики, пов'язані з нерівномірністю

надходжень від окремих проєктів, та створює додаткові можливості для стабілізації грошових потоків. З позиції управління та планування це зумовлює необхідність координації різних напрямів діяльності в межах єдиної системи планування.

Організаційна структура управління ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» є лінійною з елементами функціонального поділу та відповідає масштабам діяльності підприємства. Вищим органом управління є Загальні збори учасників, які ухвалюють стратегічні рішення, затверджують результати діяльності та здійснюють контроль за виконавчим органом [38]. Поточне керівництво здійснює директор, який відповідає за оперативне управління, реалізацію стратегічних і тактичних планів, розподіл ресурсів та координацію роботи персоналу.

Така модель управління має низку переваг, зокрема оперативність прийняття рішень та чіткість відповідальності. Водночас концентрація значного обсягу управлінських функцій на одному рівні управління підвищує залежність результатів діяльності від якості планування та здатності керівника прогнозувати наслідки управлінських рішень. Це особливо актуально для підприємства, що функціонує в умовах динамічного ІТ-ринку та високої невизначеності.

Кадрові ресурси є ключовим чинником ефективності діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ», оскільки саме людський капітал формує основну частину доданої вартості в ІТ-сфері та визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку цифрових продуктів. Специфіка діяльності компанії зумовлює високу залежність результатів господарської діяльності від рівня професійної підготовки працівників, їхніх компетенцій, здатності до командної роботи та адаптації до змін технологічного середовища.

Відповідно до штатного розпису підприємства середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» у 2024 році становила 16 осіб [41]. Структура персоналу сформована з урахуванням проєктного характеру діяльності та охоплює управлінські, технічні та креативні посади,

що забезпечує повний цикл створення програмного продукту – від формування ідеї та проєктування до розробки, тестування, маркетингового просування та супроводу.

Деталізований склад і структура персоналу підприємства наведені в табл. 2.1, яка відображає розподіл працівників за основними функціональними групами (Додаток А).

Таблиця 2.1

## Структура персоналу ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» у 2024 році\*

Категорія персоналу	Кількість, осіб	Частка, %
Управлінський персонал	4	25,0
Розробники та інженери	7	43,8
Тестування та дизайн	3	18,7
Маркетинг та підтримка	2	12,5
Разом	16	100,0

\*Складено автором на основі [42].

Аналіз структури персоналу ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» у 2024 році свідчить про раціональний та функціонально обґрунтований розподіл трудових ресурсів відповідно до специфіки діяльності підприємства в ІТ-сфері. Найбільшу частку в загальній чисельності персоналу становлять розробники та інженери (43,8%), що є логічним з огляду на орієнтацію підприємства на створення програмних продуктів і проєктний характер роботи. Значна частка технічних фахівців забезпечує основний виробничий процес і формування доданої вартості.

Управлінський персонал складає 25,0% від загальної чисельності, що свідчить про достатній рівень управлінської підтримки проєктної діяльності, координації роботи команд та прийняття управлінських рішень. Частка працівників, задіяних у тестуванні та дизайні (18,7%), забезпечує контроль якості продуктів, підвищення їх споживчої цінності та відповідність вимогам ринку. Маркетинг і підтримка займають 12,5%, що дозволяє підприємству здійснювати просування продуктів і підтримувати взаємодію з клієнтами.

Загалом структура персоналу ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» є

збалансованою та відповідає потребам підприємства на сучасному етапі розвитку. Водночас висока частка технічного персоналу обумовлює необхідність ефективного планування фонду оплати праці, завантаженості команд і строків реалізації проєктів, що підвищує значущість удосконалення системи планування трудових ресурсів у загальній системі управління підприємством.

Загальний місячний фонд оплати праці ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» становить 558 тис. грн, що формує істотну частку сукупних витрат підприємства та зумовлює підвищені вимоги до ефективності використання трудових ресурсів [41]. За таких умов результативність діяльності безпосередньо залежить від точності планування проєктних завдань, оптимального розподілу навантаження між працівниками та дотримання встановлених строків виконання робіт, що є характерним для підприємств ІТ-сфери з проєктною організацією праці.

Для оцінки фінансових результатів діяльності підприємства проведено аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки, табл. 2.2. Розрахунки здійснено на основі внутрішньої фінансової звітності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» (Додаток Б) [41; 42].

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ»\*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022
Дохід, тис. грн	4 250	5 180	6 340	+2 090
Собівартість, тис. грн	3 120	3 720	4 430	+1 310
Валовий прибуток, тис. грн	1 130	1 460	1 910	+780
Чистий прибуток, тис. грн	620	820	1 150	+530

\*Складено автором на основі [42]

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку підприємства у досліджуваному періоді. Дохід ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» у 2024 році зріс на 2 090 тис. грн порівняно з 2022 роком, що відображає розширення масштабів діяльності та зростання попиту на

послуги підприємства. Водночас собівартість зросла на 1 310 тис. грн, тобто темпи зростання витрат були нижчими за темпи зростання доходів, що позитивно вплинуло на фінансові результати.

Зазначена динаміка зумовила зростання валового прибутку на 780 тис. грн та чистого прибутку на 530 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та результативність управлінських рішень.

Результати аналізу підтверджують фінансову стабільність ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» і створюють підґрунтя для подальшого дослідження впливу системи планування на формування позитивних фінансово-економічних результатів підприємства.

Проведений аналіз загальної характеристики підприємства, його організаційної структури, кадрового забезпечення та фінансових результатів діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» свідчить про наявність позитивної динаміки розвитку та достатній ресурсний потенціал для подальшого зростання. Водночас розширення масштабів діяльності, ускладнення проєктів і зростання частки витрат на оплату праці зумовлюють підвищення ролі системного та науково обґрунтованого планування як ключового інструменту забезпечення ефективності управління.

Для підприємств ІТ-сфери ефективність використання трудових ресурсів має визначальне значення, оскільки саме людський капітал формує основну частину доданої вартості та конкурентних переваг. З метою оцінки результативності використання трудового потенціалу ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» проаналізовано динаміку показників продуктивності праці та прибутку на одного працівника, які наведені в табл. 2.3. Розрахунки здійснено на основі внутрішньої фінансової та кадрової звітності підприємства [41; 42].

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ  
«СМАРТ ПРОДЖЕКТ»\*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022
Середньооблікова чисельність, осіб	12	14	16	+4
Дохід на 1 працівника, тис. грн	354	370	396	+42
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	51,7	58,6	71,9	+20,2

\*Складено автором на основі [41; 42]

Отримані результати аналізу, наведені в табл. 2.3, підтверджують зростання ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» у 2022–2024 роках. За досліджуваний період дохід на одного працівника зріс на 42 тис. грн, або на 11,9%, тоді як чистий прибуток на одного працівника збільшився на 20,2 тис. грн, або на 39,1%. Така динаміка свідчить про підвищення економічної віддачі людського капіталу та результативність управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат і підвищення маржинальності діяльності.

Випереджальне зростання прибутку на одного працівника порівняно зі зростанням доходу вказує на покращення внутрішньої ефективності підприємства, зокрема за рахунок більш раціонального планування проектних робіт, підвищення продуктивності команд та ефективнішого використання фонду оплати праці. Отже, отримані результати підтверджують наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства, водночас актуалізують необхідність удосконалення системи планування з метою збереження досягнутих темпів зростання ефективності трудових ресурсів в умовах масштабування діяльності.

Для комплексної оцінки фінансових результатів діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники рентабельності, які відображають ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток в табл. 2.4 [42; 43].

## Показники рентабельності діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ»\*

Показник	2022 рік, %	2023 рік, %	2024 рік, %	Відхилення 2024/2022
Рентабельність діяльності	14,6	15,8	18,1	+3,5 в.п.
Валова рентабельність	26,6	28,2	30,1	+3,5 в.п.
Частка витрат у доходах	85,4	84,2	81,9	-3,5 в.п.

\*Складено автором на основі [42; 43].

Дані табл. 2.4 свідчать про зростання рівня рентабельності діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Зменшення частки витрат у доходах на 3,5 в.п. свідчить про посилення фінансової дисципліни та результативність управлінських рішень. Зростання валової рентабельності вказує на підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізацію собівартості послуг.

Позитивна динаміка показників рентабельності підтверджує, що підприємство здатне не лише нарощувати обсяги діяльності, а й підвищувати якість фінансових результатів, що є важливим з позиції довгострокового розвитку.

Результати діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» значною мірою зумовлені прийнятими управлінськими рішеннями у сфері організації праці, розподілу ресурсів та планування діяльності. Зростання доходів і прибутку на тлі підвищення чисельності персоналу свідчить про те, що підприємству вдалося уникнути диспропорцій між масштабами діяльності та ресурсним забезпеченням [41; 42].

Разом із тим, аналіз структури витрат показує, що витрати на оплату праці займають домінуючу частку в загальних витратах підприємства. За таких умов неефективне планування проєктів, строків виконання завдань або завантаження персоналу може призвести до суттєвого зниження фінансових результатів. Це зумовлює необхідність формалізації процесів планування, визначення чітких планових показників та впровадження системи контролю за їх виконанням.

Відсутність деталізованих документів стратегічного та оперативного планування може обмежувати можливості підприємства щодо прогнозування результатів діяльності та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, результати фінансово-економічного аналізу підтверджують об'єктивну потребу в удосконаленні системи планування як інструменту підвищення ефективності управління.

Для оцінки передумов формування системи планування на підприємстві важливим є аналіз структури доходів і витрат, оскільки саме ці показники визначають фінансові можливості реалізації планів та потребу в ресурсному забезпеченні. Доходи ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» формуються переважно за рахунок реалізації програмних продуктів, розробки комп'ютерних ігор та надання ІТ-послуг корпоративним клієнтам [42].

Структура витрат підприємства характеризується високою питомою вагою витрат на оплату праці, що є типовим для підприємств ІТ-сфери. До складу витрат також входять адміністративні витрати, витрати на маркетинг і збут, а також інші операційні витрати, табл. 2.5 [42].

Таблиця 2.5

## Структура витрат ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» у 2024 році\*

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка у загальних витратах, %
Оплата праці та нарахування	3 450	66,5
Адміністративні витрати	300	5,8
Витрати на маркетинг та збут	140	2,7
Інші операційні витрати	250	4,8
Фінансові та податкові витрати	50	1,0
Разом	5 190	100,0

\*Складено автором на основі [42].

Аналіз табл. 2.5 свідчить, що понад дві третини витрат підприємства припадає на оплату праці, що зумовлює підвищену чутливість фінансових результатів до ефективності планування завантаження персоналу. За таких умов навіть незначні відхилення від запланованих строків виконання проєктів можуть призводити до суттєвих фінансових втрат. Це підкреслює

необхідність точного планування трудових ресурсів та строків реалізації проєктів.

Фінансова стійкість підприємства є важливою умовою реалізації стратегічних і тактичних планів. Для її оцінки доцільно проаналізувати динаміку доходів, прибутку та співвідношення витрат і доходів у часі, табл. 2.6 [42; 43].

Таблиця 2.6

Динаміка ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «СМАРТ  
ПРОДЖЕКТ»\*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютна зміна 2024/2022, в.п.	Відносна зміна, %
Валова маржа, %	26,6	28,2	30,1	+3,5	+13,16
Чиста маржа, %	14,6	15,8	18,1	+3,5	+23,97
Частка витрат у доходах, %	85,4	84,2	81,9	-3,5	-4,10

\*Складено автором на основі [42; 43].

Аналіз динаміки ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ», наведених у таблиці 2.6, свідчить про покращення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства у 2022–2024 роках. Валова маржа зросла на 3,5 відсоткових пункти, або на 13,16%, що відображає підвищення ефективності формування валового прибутку та оптимізацію собівартості послуг.

Чиста маржа підприємства зросла на 3,5 відсоткових пункти, або на 23,97%, що свідчить про покращення здатності підприємства трансформувати дохід у чистий фінансовий результат. Така динаміка є позитивною з огляду на випереджальні темпи зростання чистого прибутку порівняно з доходами.

Зниження частки витрат у доходах на 3,5 відсоткових пункти підтверджує підвищення внутрішньої ефективності та результативності організації планування витрат. Загалом динаміка фінансових коефіцієнтів свідчить про ефективну організацію процесу планування та контролю

фінансових результатів діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ».

Позитивна динаміка маржинальних показників свідчить про поступове підвищення фінансової стійкості підприємства. Зменшення частки витрат у доходах створює додатковий фінансовий резерв для інвестування в розвиток, впровадження нових проєктів і вдосконалення системи управління. Разом із тим, для збереження цієї тенденції необхідним є прогнозування фінансових результатів і своєчасне коригування планів у разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов.

Водночас аналіз діяльності підприємства дозволяє виявити низку потенційних ризиків, пов'язаних із відсутністю формалізованої системи стратегічного та оперативного планування. Зокрема, планування має переважно поточний характер і значною мірою ґрунтується на досвіді керівника та оперативних рішеннях, що обмежує можливості довгострокового прогнозування результатів і підвищує залежність підприємства від суб'єктивних факторів.

В умовах зростання масштабів діяльності та ускладнення проєктів така ситуація може призвести до зниження керованості, перевантаження персоналу та нераціонального використання ресурсів, що підтверджує необхідність подальшого розвитку системи планування та її формалізації.

Проведений комплексний аналіз діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» дозволяє зробити висновок, що підприємство характеризується позитивною динамікою фінансово-економічних показників, зростанням масштабів діяльності та підвищенням ефективності використання трудових ресурсів. Фінансові результати свідчать про достатній потенціал підприємства для подальшого розвитку та реалізації стратегічних цілей.

Разом із тим виявлено, що специфіка ІТ-сфери, висока частка витрат на персонал, проєктний характер діяльності та зростання чисельності працівників суттєво підвищують вимоги до системи планування. Відсутність чітко формалізованих планових документів і процедур може

обмежувати можливості прогнозування результатів діяльності та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, результати аналізу діяльності підприємства підтверджують актуальність і практичну доцільність подальшого дослідження системи планування діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ», оцінки її ефективності та розробки напрямів удосконалення, що буде здійснено в наступному підрозділі 2.2.

## 2.2. Оцінка організації процесу планування на підприємстві

Організація процесу планування є важливою складовою системи управління діяльністю підприємства, оскільки саме через планування забезпечується досягнення поставлених цілей, узгодження управлінських рішень та раціональне використання ресурсів [1; 6; 7]. Для підприємств ІТ-сфери, які функціонують в умовах високої динаміки ринку, проектного характеру діяльності та значної залежності від людського капіталу, ефективно організований процес планування відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності [9].

У системі управління ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» планування виступає базовою управлінською функцією, яка поєднує стратегічні орієнтири розвитку підприємства з його поточною операційною діяльністю. Процес планування організований відповідно до ієрархії управління та охоплює стратегічний, тактичний і оперативний рівні. Така багаторівнева організація планування забезпечує послідовність управлінських рішень і створює основу для координації діяльності структурних елементів підприємства [38].

Для наочного відображення логіки організації процесу планування в системі управління підприємством доцільно подати схему, яка демонструє взаємозв'язок цілей, планових рішень та управлінських функцій.

Узгодженість зазначених елементів забезпечує цілісність управлінського циклу та підвищує керованість діяльності підприємства, рис. 2.1.

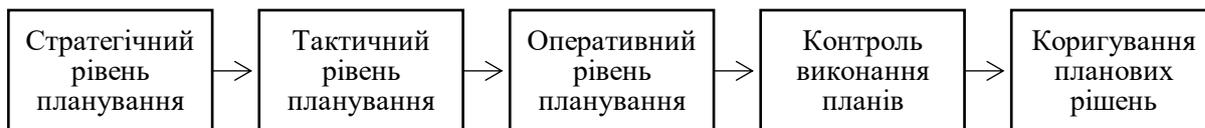


Рис. 2.1. Організація процесу планування в системі управління ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ»\*

\*Створено автором на основі [42]

Згідно з рисунком 2.1, планування на підприємстві виконує інтегруючу роль, поєднуючи стратегічні орієнтири з інструментами реалізації та контролю досягнення результатів.

Стратегічний рівень планування передбачає формування довгострокових орієнтирів розвитку підприємства, визначення пріоритетних напрямів діяльності та загальних цілей зростання. На ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» стратегічні рішення формуються керівництвом на основі аналізу ринкової ситуації, тенденцій розвитку ІТ-галузі, результатів діяльності за попередні періоди та оцінки внутрішнього потенціалу підприємства. Хоча стратегічне планування не завжди оформлюється у вигляді окремого формалізованого документа, воно виконує орієнтирну функцію для формування фінансових і операційних планів [7; 9].

Тактичне планування на підприємстві реалізується у формі фінансового планування та бюджетування. На цьому рівні визначаються планові обсяги доходів і витрат, формується бюджет фонду оплати праці, а також прогнозуються фінансові результати діяльності. Тактичні плани складаються, як правило, на річний період і слугують інструментом трансформації стратегічних орієнтирів у конкретні кількісні показники, що забезпечує ресурсне забезпечення реалізації стратегічних цілей [42].

Оперативне планування є найбільш деталізованою складовою планового процесу та безпосередньо пов'язане з проєктною діяльністю підприємства. Воно включає планування строків виконання робіт, розподіл

завдань між працівниками, координацію дій проєктних команд і контроль виконання поточних завдань. Для підприємства IT-сфери такий рівень планування є критично важливим, оскільки забезпечує дотримання строків реалізації проєктів і виконання зобов'язань перед замовниками [41].

Організація процесу планування на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» забезпечується відповідною системою документального супроводу. У процесі планування використовуються штатний розпис, фінансові плани, бюджети доходів і витрат, а також проєктні плани та графіки. Зазначені документи фіксують планові показники, визначають обсяги ресурсів і створюють інформаційну базу для подальшого контролю та аналізу результатів діяльності.

Для оцінки результативності організації процесу планування було проаналізовано динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки, що відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ  
«СМАРТ ПРОДЖЕКТ»\*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022, тис. грн	Темп зростання 2024/2022, %
Дохід від реалізації, тис. грн	4 250	5 180	6 340	+2 090	149,18
Загальні витрати, тис. грн	3 630	4 360	5 190	+1 560	142,98
Чистий прибуток, тис. грн	620	820	1 150	+530	185,48
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	12	14	16	+4	133,33

\*Складено автором на основі [41]

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ», наведених у табл. 2.7, свідчить про стійку позитивну тенденцію розвитку підприємства у 2022–2024 роках. За досліджуваний період дохід від реалізації зріс на 2 090 тис. грн, або на

49,18%, що відображає розширення масштабів діяльності та зростання попиту на послуги підприємства.

Загальні витрати збільшилися на 1 560 тис. грн, або на 42,98%, що є нижчим темпом зростання порівняно з доходами. Така динаміка свідчить про раціональну організацію планування витрат та ефективний контроль за їх рівнем. Випереджальне зростання доходів порівняно з витратами зумовило суттєве зростання чистого прибутку, який у 2024 році перевищив рівень 2022 року на 530 тис. грн, або на 85,48%.

Збільшення середньооблікової чисельності персоналу на 33,33% відбувалося повільнішими темпами, ніж зростання доходів, що свідчить про підвищення продуктивності праці та узгодженість планування трудових ресурсів із фінансовими результатами діяльності підприємства.

Таким чином, динаміка ключових фінансово-економічних показників підтверджує результативність організації процесу планування на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» та створює підґрунтя для подальшого аналізу системи планування діяльності підприємства.

Для наочного відображення тенденцій зміни ключових показників діяльності підприємства доцільно побудувати відповідну діаграму, рис. 2.2.

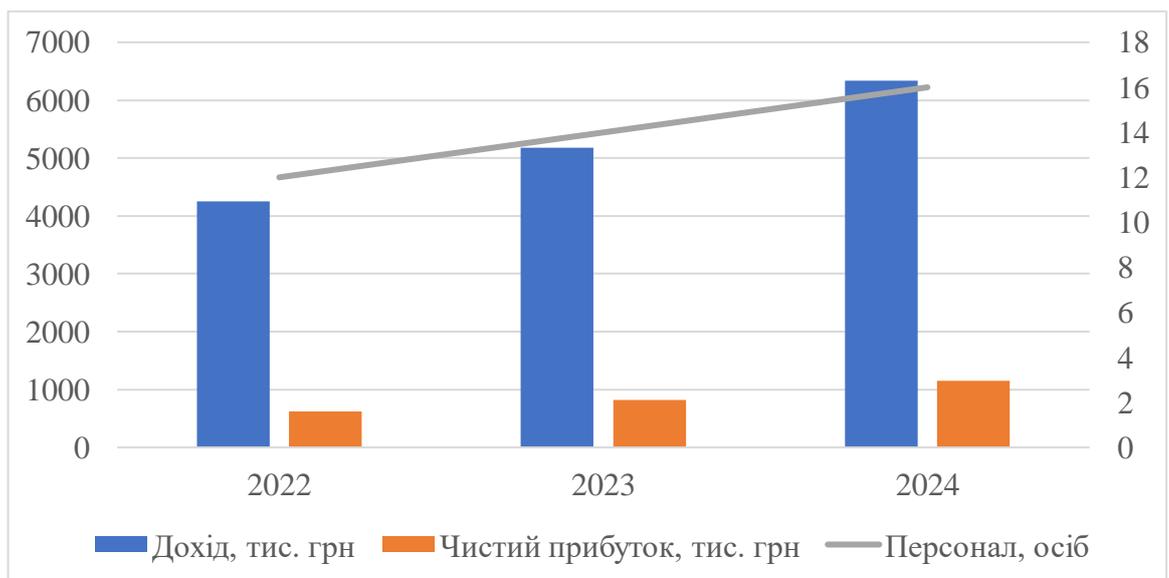


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» у 2022–2024 роках\*

\*Складено автором на основі [41]

Дані рисунка 2.2 підтверджують, що зростання чистого прибутку відбувається випереджальними темпами порівняно з доходом, що узгоджується з результатами розрахунку індексу узгодженості планування та свідчить про підвищення ефективності управління витратами.

Основним елементом оцінки організації процесу планування є аналіз збалансованості фінансових результатів і витратної частини діяльності підприємства. У наукових дослідженнях зазначається, що ефективне планування має забезпечувати не лише зростання обсягів діяльності, але й оптимальне співвідношення між доходами та витратами, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства [6; 9].

У випадку ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» аналіз показує, що частка витрат у доходах зменшилася з 85,4% у 2022 році до 81,9% у 2024 році. Це свідчить про поступове підвищення ефективності планування витрат та зростання операційної маржинальності. Зменшення витратного навантаження є позитивною тенденцією для підприємств ІТ-сфери, де значну частку витрат становлять витрати на персонал та підтримку проектної діяльності.

Така динаміка дозволяє зробити висновок, що організація процесу планування на підприємстві спрямована не лише на розширення обсягів діяльності, але й на підвищення якості фінансових результатів, що відповідає сучасним вимогам до управління комерційними організаціями.

Важливою складовою організації процесу планування є планування трудових ресурсів, оскільки витрати на персонал становлять основну частку витрат підприємства. Для оцінки ефективності планування персоналу було розраховано показник продуктивності праці, який визначається як відношення доходу до середньооблікової чисельності працівників:

$$ПП_{2022} = \frac{4250}{12} = 354,16 \text{ тис. грн/особу}$$

$$ПП_{2024} = \frac{6340}{16} = 396,25 \text{ тис. грн/особу}$$

Зростання продуктивності праці на 11,9% свідчить про узгодженість

планування чисельності персоналу з темпами зростання обсягів діяльності підприємства.

Для узагальненої оцінки результативності організації процесу планування доцільно розрахувати індекс узгодженості планування, який відображає співвідношення темпів зростання прибутку та доходів. Формула 2.1 розрахунку індексу має вигляд:

$$I_{\text{пл}} = \frac{T_{\text{приб}}}{T_{\text{дох}}}, \quad (2.1)$$

де,  $T_{\text{приб}}$  – темп зростання чистого прибутку, %;

$T_{\text{дох}}$  – темп зростання доходу, %.

Отримане значення індексу (1,24), що перевищує одиницю, свідчить про випереджальні темпи зростання фінансових результатів порівняно з темпами зростання обсягів діяльності, що опосередковано підтверджує ефективність організації процесу планування на підприємстві.

Додатковим аспектом оцінки організації процесу планування є аналіз узгодженості планових рішень за основними видами ресурсів підприємства, зокрема фінансовими, трудовими та часовими. Для підприємств ІТ-сфери така узгодженість має особливе значення, оскільки реалізація проєктів залежить від синхронності використання зазначених ресурсів та дотримання встановлених строків виконання робіт.

У контексті фінансових ресурсів організація планування на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» передбачає формування річних бюджетів доходів і витрат, які виступають основним інструментом координації діяльності підприємства. Аналіз співвідношення доходів і витрат у динаміці показує, що темпи зростання витрат є нижчими за темпи зростання доходів, що свідчить про ефективне бюджетне планування та контроль за використанням фінансових ресурсів. Це дозволяє підприємству формувати фінансові резерви та забезпечувати стабільність грошових потоків.

Значну роль у процесі планування відіграє також узгодженість фінансового та кадрового планування. Як показують розрахунки, зростання

чисельності персоналу відбувалося поступово та відповідало зростанню обсягів діяльності підприємства. Для уточнення оцінки ефективності планування трудових ресурсів доцільно проаналізувати співвідношення темпів зростання доходів і чисельності персоналу, формула 2.2:

$$K_{\text{тр}} = \frac{T_{\text{дох}}}{T_{\text{перс}}}, \quad (2.2)$$

Отримане значення коефіцієнта (1,12) перевищує одиницю, що свідчить про випереджальне зростання доходів порівняно зі збільшенням чисельності персоналу, що підтверджує раціональну організацію процесу планування трудових ресурсів і підвищення ефективності використання людського капіталу.

Для більш повної та системної оцінки організації процесу планування на підприємстві доцільно узагальнити його ключові характеристики в узагальнювальній таблиці. Такий підхід дозволяє комплексно проаналізувати рівень формалізації планування, узгодженість управлінських рішень, наявність відповідних планових документів, а також ефективність взаємодії між різними рівнями управління. Узагальнення основних параметрів організації планування створює інформаційну основу для виявлення сильних і слабких сторін існуючої системи та дає змогу обґрунтовано оцінити її відповідність сучасним вимогам управління комерційними організаціями.

З огляду на це, ключові характеристики організації процесу планування на підприємстві доцільно систематизувати та подати в табл. 2.8, що дозволяє наочно відобразити структуру планування, відповідальних осіб, горизонти планування та механізми контролю виконання планів.

Оцінка організації процесу планування на ТОВ «СМАРТ  
ПРОДЖЕКТ»\*

Критерій оцінки	Характеристика
Рівні планування	Стратегічний, тактичний, оперативний
Горизонт планування	Довгостроковий (орієнтир), річний, короткостроковий
Основні планові документи	Фінансові плани, бюджети, штатний розпис, проєктні графіки
Відповідальні за планування	Керівник, фінансовий менеджер, проєктні менеджери
Узгодженість ресурсів	Забезпечується через бюджетування та проєктне планування
Контроль виконання планів	Порівняння планових і фактичних показників

\*Складено автором на основі [41]

Дані свідчать, що процес планування на підприємстві має системний характер і охоплює основні аспекти управлінської діяльності. Наявність кількох рівнів планування та відповідних планових документів забезпечує координацію дій між управлінськими ланками та підрозділами підприємства.

Важливим елементом організації планування є взаємозв'язок між плануванням і функцією контролю. Планові показники доходів, витрат і чисельності персоналу використовуються як база для оцінки фактичних результатів діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та приймати управлінські рішення щодо коригування поточної діяльності. Такий підхід відповідає класичному управлінському циклу та сприяє підвищенню результативності управління.

Узагальнюючи результати проведеної оцінки, можна зазначити, що організація процесу планування на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» забезпечує координацію фінансових, трудових і часових ресурсів, сприяє досягненню позитивних фінансово-економічних результатів і формує основу для стабільного розвитку підприємства. Сформована система планування є достатньо гнучкою та адаптованою до умов діяльності ІТ-підприємства, що

створює передумови для подальшого вдосконалення планових процесів у контексті підвищення ефективності управління.

Отже, проведена оцінка свідчить, що організація процесу планування на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» є багаторівневою, узгодженою з системою управління та орієнтованою на досягнення фінансово-економічних результатів. Сформована система планування забезпечує зв'язок між стратегічними орієнтирами, фінансовими планами та операційною діяльністю підприємства, створюючи основу для стабільного функціонування та подальшого розвитку. Отримані результати є підґрунтям для подальшого аналізу проблем і недоліків у системі планування діяльності підприємства, що буде здійснено у підрозділі 2.3.

### 2.3. Виявлення проблем та недоліків у системі планування підприємства

Незважаючи на наявність сформованої системи планування та позитивні фінансово-економічні результати діяльності, організація планових процесів на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» характеризується рядом проблем і недоліків, які обмежують потенціал підвищення ефективності управління та стримують можливості довгострокового розвитку підприємства. У науковій літературі зазначається, що навіть за умов зростання фінансових показників недосконалість системи планування може створювати приховані ризики, які проявляються у середньо- та довгостроковій перспективі.

Для наочного узагальнення виявлених проблем і недоліків у системі планування діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ», а також для відображення їх взаємозв'язку та впливу на результати управління, у роботі використано рисунок 2.3. Зазначений рисунок ілюструє ключові проблеми системи планування та дозволяє системно оцінити їх наслідки для ефективності функціонування підприємства.

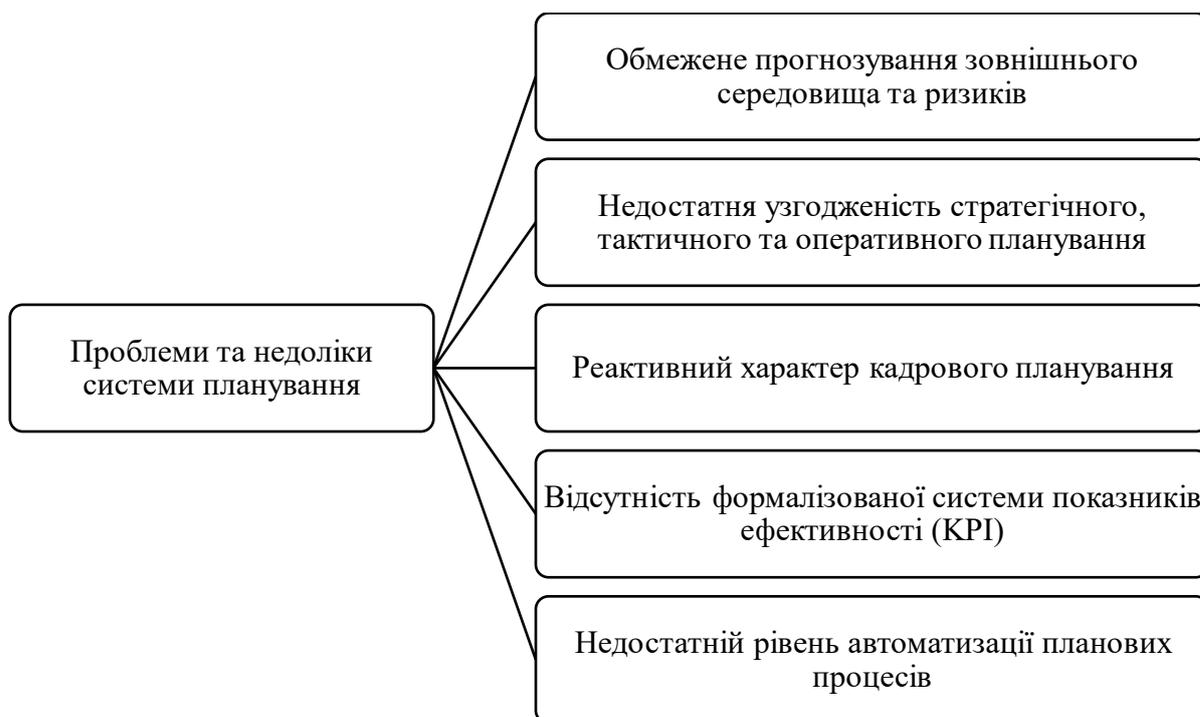


Рис. 2.3. Основні проблеми та недоліки системи планування діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ»\*

\*Складено автором на основі [39]

Однією з ключових проблем є недостатній рівень формалізації стратегічного планування. На підприємстві стратегічні рішення формуються переважно у вигляді загальних управлінських орієнтирів без чіткого документального закріплення у формі стратегічного плану або програми розвитку. Відсутність формалізованого стратегічного документа ускладнює доведення стратегічних цілей до виконавців, обмежує можливості стратегічного контролю та знижує узгодженість між довгостроковими цілями і поточними управлінськими рішеннями. Як зазначають вітчизняні дослідники, формалізація стратегії є необхідною умовою забезпечення стабільності управління та підвищення відповідальності за досягнення стратегічних результатів [43].

Суттєвим недоліком є також обмежене використання прогнозно-аналітичних методів у процесі планування. Планові показники формуються переважно на основі аналізу фактичних результатів попередніх періодів, що свідчить про домінування ретроспективного підходу. Водночас недостатньо застосовуються такі інструменти, як сценарне планування, аналіз

чутливості, оцінювання ризиків та альтернативних варіантів розвитку. Для підприємств ІТ-сфери, які функціонують в умовах високої ринкової турбулентності, відсутність системного прогнозування підвищує ймовірність помилок у планових рішеннях та знижує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [7; 9].

Проблемним аспектом є недостатня інтеграція між стратегічним, тактичним і оперативним рівнями планування. Хоча формально на підприємстві присутні всі рівні планування, їх взаємозв'язок не завжди є достатньо чітким і послідовним. Коригування оперативних і проєктних планів у процесі виконання робіт не завжди супроводжується відповідним переглядом фінансових планів і бюджетів. У результаті виникають відхилення між плановими та фактичними показниками, які складно оперативно ідентифікувати та проаналізувати. Наукові дослідження підкреслюють, що саме розрив між рівнями планування є однією з найбільш поширених проблем сучасних комерційних організацій [44].

Особливу увагу слід приділити плануванню трудових ресурсів, оскільки людський капітал є ключовим ресурсом підприємств ІТ-сфери. Як показав аналіз, зростання чисельності персоналу на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» відбувається відповідно до зростання обсягів діяльності, однак кадрове планування має переважно реактивний характер. Набір персоналу здійснюється здебільшого у відповідь на поточні потреби проєктів, без чітко сформованих довгострокових прогнозів щодо потреб у ключових спеціалістах. Такий підхід може призводити до ризиків перевантаження персоналу, зниження якості виконання проєктів або дефіциту кваліфікованих кадрів у періоди активного зростання [15].

Ще одним недоліком є обмежене використання системи КРІ процесі планування та контролю. Планові орієнтири підприємства зосереджені переважно на фінансових показниках, тоді як нефінансові показники – дотримання строків реалізації проєктів, рівень завантаженості персоналу, якість програмних продуктів – не інтегровані у єдину систему оцінювання.

Відсутність комплексної системи показників ускладнює об'єктивну оцінку результативності планових рішень та знижує ефективність управлінського контролю [42].

Проблемним аспектом організації планування є також недостатній рівень автоматизації планових процесів. Планування на підприємстві здійснюється з використанням окремих електронних таблиць та програмних засобів, проте відсутня інтегрована цифрова система, яка б об'єднувала фінансове, кадрове та проектне планування, що підвищує трудомісткість планових робіт, ускладнює оперативний аналіз відхилень і обмежує можливості використання сучасних інструментів управління [30; 38].

З метою структуризації результатів аналізу доцільно узагальнити основні проблеми системи планування, їх прояви та потенційні наслідки в табл. 2.9, що дозволяє системно оцінити масштаби виявлених недоліків і визначити пріоритетні напрями їх усунення.

Таблиця 2.9

## Проблеми та недоліки системи планування діяльності підприємства\*

Проблема	Прояв	Можливі наслідки
Неформалізоване стратегічне планування	Відсутність стратегічного документа	Зниження узгодженості рішень
Обмежене прогнозування	Ретроспективний підхід	Зростання ризиків
Слабка інтеграція рівнів	Неузгоджені коригування	Відхилення бюджетів
Реактивне кадрове планування	Орієнтація на поточні проекти	Дефіцит або перевантаження персоналу
Відсутність КРІ	Обмежена оцінка ефективності	Складність контролю
Низька автоматизація	Фрагментарні інструменти	Зростання трудомісткості

\*Складено автором на основі [38]

Проведений аналіз свідчить, що наявні недоліки не є критичними для поточної діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ», проте в умовах подальшого зростання масштабів діяльності та ускладнення ринкового середовища вони можуть стати стримувальним фактором розвитку. Усунення виявлених проблем дозволить підвищити узгодженість управлінських рішень, знизити рівень ризиків, покращити якість планових

показників і забезпечити більш ефективне використання фінансових та трудових ресурсів підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що наявні проблеми системи планування не є критичними, однак суттєво обмежують її потенціал. Їх усунення дозволить підвищити узгодженість управлінських рішень, зменшити ризики та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Виявлені недоліки формують логічну та аналітично обґрунтовану основу для розробки заходів щодо вдосконалення системи планування діяльності підприємства, що буде розглянуто у наступному розділі магістерської роботи.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз системи планування діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ», що дозволило оцінити рівень організації планових процесів, результативність управлінських рішень та виявити ключові проблеми, які обмежують потенціал подальшого розвитку підприємства.

Аналіз загальної характеристики та результатів діяльності підприємства засвідчив, що ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» є стабільно функціонуючою комерційною організацією ІТ-сфери з позитивною динамікою фінансово-економічних показників. Упродовж 2022–2024 років підприємство демонструє зростання доходів, чистого прибутку, рівня рентабельності та продуктивності праці, що свідчить про наявність достатнього економічного й кадрового потенціалу та результативність прийнятих управлінських рішень.

Оцінка організації процесу планування показала, що на підприємстві сформована багаторівнева система планування, яка охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Планування забезпечує координацію фінансових, трудових і часових ресурсів, узгодженість бюджетування з

поточною операційною діяльністю та створює основу для контролю виконання планових показників. Випереджальні темпи зростання доходів і прибутку порівняно зі зростанням витрат і чисельності персоналу свідчать про загальну результативність існуючої організації планування.

Водночас встановлено, що система планування на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» має переважно інтуїтивно-адаптивний характер і недостатньо формалізована. Стратегічні орієнтири розвитку підприємства не закріплені у вигляді єдиного стратегічного документа, що ускладнює довгострокове прогнозування результатів діяльності та знижує узгодженість між стратегічними, тактичними й оперативними планами. Планові рішення значною мірою формуються на основі ретроспективного аналізу без системного застосування прогнозно-аналітичних і сценарних методів.

Аналіз виявив також наявність розривів між фінансовим і проектним плануванням, що проявляється у недостатній синхронізації бюджетів із фактичною завантаженістю проектних команд та строками реалізації проектів. Кадрове планування має реактивний характер і здійснюється переважно у відповідь на поточні потреби проектів, без чітко визначених довгострокових прогнозів потреби в персоналі.

Важливим недоліком є відсутність комплексної системи ключових показників ефективності, яка б поєднувала фінансові та нефінансові результати діяльності підприємства. Обмежене використання КРІ ускладнює об'єктивну оцінку результативності планових рішень і знижує ефективність управлінського контролю. Крім того, недостатній рівень автоматизації планових і контрольних процесів підвищує трудомісткість управління та обмежує можливості оперативного аналізу відхилень від плану.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що існуюча система планування на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» забезпечує досягнення позитивних фінансово-економічних результатів у короткостроковій перспективі, однак має низку системних недоліків, які можуть стати

стримувальним фактором у разі подальшого зростання масштабів діяльності та ускладнення зовнішнього середовища. Виявлені проблеми обґрунтовують необхідність удосконалення системи планування шляхом її формалізації, інтеграції фінансового й проектного планування, впровадження сучасних інструментів оцінювання результативності та підвищення рівня автоматизації управлінських процесів, що й визначає логіку подальших досліджень у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ»

### 3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи планування

Система планування ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» функціонує як багаторівнева, однак результати аналізу в попередньому розділі засвідчили наявність управлінських «розривів», типових для ІТ-компаній: недостатню формалізацію стратегічних орієнтирів, обмеженість прогнозування та сценарного аналізу, нерівномірну узгодженість бюджетування із проектним плануванням, а також відсутність єдиної системи показників результативності (KPI/OKR) як інструменту зв'язку цілей, планів і контролю. За сучасними підходами планування має розглядатися не як одноразове складання плану, а як безперервний процес, який передбачає коригування та адаптацію до змін умов діяльності [43, с. 17]. Відповідно, напрями вдосконалення мають забезпечити:

- 1) формалізацію стратегічного контуру управління;
- 2) інтеграцію фінансового та проектного планування;
- 3) перехід до ковзного планування та регулярного перегляду прогнозів;
- 4) впровадження системи показників (KPI/OKR) та стратегічної карти (BSC) як інструментів «прив'язки» планів до вимірюваних результатів.

Удосконалення системи планування доцільно реалізувати як комплекс взаємопов'язаних заходів, що формують єдиний «контур планування», рис. 3.1:



Рис. 3.1. Контур удосконаленої системи планування діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ»\*

\*Складено автором на основі [43]

Така логіка узгоджується з підходом, згідно з яким план має бути реалістичним, містити резерви, визначати відповідальність виконавців та передбачати можливості коректування й адаптації [43, с. 17]. Для ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ», як підприємства ІТ-сфери з проектно-продуктовою логікою діяльності, критично важливо «зшити» фінансовий вимір (доходи, витрати, прибуток, грошові потоки) з операційним (портфель проектів, строковість задач, завантаження команди, контроль якості), оскільки саме розрив між цими контурами найчастіше призводить до неефективного використання ресурсів, збільшення непрямих витрат та втрат планової дисципліни.

Першочерговим заходом є розробка та затвердження внутрішнього регламенту планування (Положення про планування та бюджетування), який визначатиме періодичність планових циклів (річний план; квартальні перегляди; щомісячні уточнення прогнозу), склад планових документів, порядок їх підготовки й затвердження, розподіл ролей та відповідальності між керівництвом, фінансовою функцією, HR та проектними менеджерами. Для підприємства ІТ-сфери та проектного типу управління особливо важливо закласти у регламенті принципи єдиного інформаційного поля планування: однакова логіка класифікації витрат, єдині шаблони бюджетів, стандартизовані підходи до оцінки трудомісткості робіт і розрахунку

маржинальності проєктів. Наявність формалізованого регламенту знижує суб'єктивність планових рішень і підвищує керованість організації через встановлення єдиних правил планової дисципліни.

Для переходу від загальних стратегічних орієнтирів до керованих цілей доцільним є впровадження стратегічної карти та елементів збалансованої системи показників (BSC). У наукових джерелах підкреслюється, що BSC виступає інструментом, який дозволяє синтезувати стратегічні та операційні аспекти діяльності організації та забезпечити узгодження коротко- і довгострокових цілей [45, с. 98]. Для ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» це означає побудову 4 контурів і показників: фінанси; клієнти/ринок; внутрішні процеси; навчання та розвиток. Важливо, що BSC не є переліком випадкових KPI – вона формує причинно-наслідковий ланцюг: фінансові результати досягаються через ринкову позицію та задоволеність клієнтів; ринкові результати забезпечуються внутрішніми процесами (якість, швидкість, стабільність); а процеси – розвитком компетенцій команди та організаційної спроможності.

У межах фінансової перспективи для підприємства доцільно закріпити цілі щодо зростання маржинальності, чистої рентабельності, керованості витрат та стабільності грошових потоків. У ринковій перспективі слід деталізувати цілі щодо виконання плану продажів (або плану монетизації продукту), підвищення рівня утримання клієнтів/користувачів та збільшення конверсії лідів у контракти. Перспектива внутрішніх процесів для IT-підприємства повинна включати дотримання строків реалізації проєктів, метрики якості релізів (кількість дефектів, повторні звернення, стабільність продукту), а також показники продуктивності команди та завантаження. Перспектива навчання і розвитку має бути спрямована на управління людським капіталом: розвиток компетенцій, зниження плинності кадрів, підвищення залученості та формування внутрішнього кадрового резерву.

Наступним обов'язковим кроком є впровадження системи KPI (та/або

OKR для команд). KPI у сучасному менеджменті розглядаються як інструмент вимірювання прогресу та прийняття управлінських рішень; підкреслюється їх роль у контролі, мотивації та забезпеченні управлінської прозорості [44, с. 10-11]. Для IT-компанії це особливо важливо, оскільки значна частина результатів є нематеріальною та не відображається безпосередньо у фінансовій звітності. Наприклад, порушення строків релізу або накопичення технічного боргу може не проявитися негайно у витратах, але у перспективі призводить до падіння якості, збільшення витрат на підтримку та зниження конкурентоспроможності.

KPI/OKR доцільно впроваджувати на трьох рівнях: підприємство; проекти/продукти; команди/ролі. На рівні підприємства доцільно закріпити показники виконання бюджету, чистої маржі, темпів зростання доходів, частки витрат у доходах, а також показники керованості грошових потоків. На рівні проекту або продукту мають використовуватися показники план/факт за строками, бюджетом, трудомісткістю, а також показники якості релізу. На рівні команди/ролей доцільними є показники продуктивності, якості коду/тестування, дисципліни виконання задач, стабільності роботи. Разом із тим важливо закласти у систему KPI принципи недопущення «псевдооптимізації», коли персонал фокусується на одному показнику на шкоду іншим; тому KPI слід формувати збалансовано та у прив'язці до стратегічної карти.

Важливим напрямом удосконалення є перехід до ковзного планування та Rolling Forecast. Річні бюджети в IT-середовищі швидко втрачають актуальність через зміну ринку, переформатування портфеля проєктів, коливання навантаження команд і зміну витратної структури. Тому доцільно залишити річний бюджет як базовий документ, але забезпечити його регулярне оновлення: щоквартально переглядати ключові припущення, а щомісячно уточнювати прогноз доходів, ФОП, маркетингових витрат та ресурсної завантаженості. Такий підхід знижує ризики планових помилок і відповідає вимозі адаптації планів до змін умов

діяльності [43, с. 17]. У практичному вимірі rolling forecast дозволяє керівництву швидко реагувати на відхилення план/факт не шляхом «пошуку винних», а шляхом коректування планів, ресурсів та управлінських рішень.

Для усунення розриву між бюджетом і проєктною реальністю необхідно інтегрувати бюджетування з проєктним плануванням. Це передбачає об'єднання фінансового плану (бюджет доходів і витрат), плану ФОП і завантаження команди (capacity planning) та календарно-мережевих графіків (Gantt/PERT/CPM) для ключових проєктів. Практична реалізація інтеграції передбачає, що кожен проєкт має отримати:

- 1) план-графік (етапи, трудомісткість, відповідальні, контрольні точки);
- 2) фінансовий паспорт (план доходу/витрат/маржі);
- 3) ресурсний профіль (кількість залучених фахівців за ролями, планове навантаження).

Після цього проєкт включається у портфель і формує підставу для бюджету підприємства. Такий підхід забезпечує керованість маржі по проєктах і дозволяє обґрунтовано планувати фонд оплати праці та додаткові витрати.

Окремої уваги потребує впровадження інструментів управління запасом часу та ресурсу (резервів) у плануванні. Для ІТ-проєктів характерні ризики зміни вимог, технічні ускладнення, необхідність доопрацювань після тестування. Саме тому планування має містити часові резерви, а бюджети – резерви на ризики, що відповідає сучасним підходам до планування та управління невизначеністю [43, с. 17]. Формування резервів може здійснюватися як відсоток від планової трудомісткості (наприклад 5–10%) або як окремий рядок у бюджеті (резерв на ризики), що підвищує стійкість планів та зменшує імовірність «зриву» строків і фінансових показників.

Підвищення якості планування вимагає також модернізації аналітичного інструментарію, зокрема застосування ABC/XYZ-аналізу для

управління напрямками доходів (клієнти/проекти/продукти) та формування пріоритетів у плануванні. Навіть у компанії, де основний ресурс – персонал, диференціація клієнтів і продуктів за внеском у дохід та стабільність попиту дозволяє точніше формувати портфель та зменшувати ризики концентрації доходів. Використання ABC/XYZ-логіки у плануванні доцільно поєднувати з аналізом маржинальності проєктів і рентабельності напрямів, щоб планові рішення спиралися не лише на обсяг виручки, але й на якість цього доходу (маржа, стабільність, ризик).

Для забезпечення управлінської дисципліни та швидкості контролю доцільно впровадити цифровізацію планового процесу: єдині шаблони бюджету/прогнозу; BI-дашборд (Power BI або Google Looker Studio) для KPI, бюджету, маржинальності та завантаження команд; інтеграцію з CRM (продажі) та трекером задач (Jira/Trello) для контролю виконання планів. Цифрові інструменти дозволяють перейти від ручного збирання даних до системного управління відхиленнями план/факт і забезпечують можливість керівництву оперативно приймати рішення на основі актуальної інформації. Особливою перевагою є підвищення прозорості управління: керівники проєктів та функцій бачать взаємозалежність ресурсів, строків і фінансових результатів.

З метою узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у систематизованій формі (табл. 3.1). Водночас для підвищення науковості та обґрунтованості розробки заходів важливо додати до таблиці не лише перелік «що зробити», але й очікуваний ефект у вигляді змін контрольованих показників, а також інструменти реалізації (документи, системи, методики). У зв'язку з цим пропонується доповнити комплекс заходів розширеною таблицею (табл. 3.2), яка конкретизує механізм реалізації та показники контролю.

Комплекс заходів з удосконалення планування на ТОВ «СМАРТ  
ПРОДЖЕКТ»\*

Проблема	Запропонований захід	Управлінський результат	Відповідальні	Термін
Неформалізоване стратегічне планування	Стратегічний план + регламент планування	Єдині правила, узгодженість дій	Директор, фін. менеджер	1 міс.
Відсутність системи показників	KPI/OKR на 3 рівнях	Контроль, мотивація, прозорість	Директор, PM, HR	2 міс.
Розрив між бюджетом і проектами	Паспорт проекту + Gantt/PERT + інтеграція з бюджетом	Прогноз ресурсів і маржі по проєктах	PM, фін. менеджер	2–3 міс.
Низька адаптивність плану	Rolling Forecast (квартал/місяць)	Зменшення планових помилок	Фін. менеджер	постійно
Низька автоматизація	Дашборди KPI/бюджету/ресурсів	Оперативний контроль і коригування	Фін. менеджер, PM	1–2 міс.

\*Складено автором на основі [43]

Дані табл. 3.1 свідчать, що запропоновані заходи з удосконалення планування на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» мають комплексний і взаємопов'язаний характер, оскільки спрямовані на усунення ключових проблем, виявлених у розділі 2: недостатню формалізацію стратегічного контуру, відсутність єдиної системи показників, розрив між бюджетуванням і проєктним плануванням, низьку адаптивність планів та недостатню автоматизацію. Важливо, що кожен захід має визначених відповідальних осіб та орієнтовний термін реалізації, що підвищує керованість процесу змін і забезпечує можливість подальшого контролю виконання. У сукупності наведені заходи формують передумови для підвищення узгодженості управлінських рішень, планової дисципліни та результативності діяльності підприємства в умовах динамічного ІТ-середовища [43, с. 17].

Механізм реалізації заходів удосконалення планування та показники контролю\*

Захід	Ключовий результат (deliverable)	Показник контролю (план/факт)	Періодичність
Регламент планування і бюджетування	«Положення про планування», календар планового циклу	виконання планового календаря, %	щокварталу
Стратегічна карта/BSC	стратегічна карта + 10–15 показників BSC	досягнення цільових значень BSC	щокварталу
KPI/OKR	матриця KPI/OKR по рівнях	виконання KPI/OKR, %	щомісяця/квартал
Rolling Forecast	оновлений прогноз на 12 міс.	відхилення прогноз/факт, %	щомісяця
Паспорт проекту + Gantt	паспорт проекту + графік	відхилення строків, %; маржа проекту	щотижня/місяць
Дашборд управління	ВІ-дашборд KPI/фінансів/ресурсів	своєчасність оновлення даних	щотижня

\*Складено автором на основі [43]

Таблиця 3.2 конкретизує практичний механізм реалізації запропонованих заходів шляхом визначення очікуваних результатів (deliverables), відповідних показників контролю та періодичності моніторингу. Це дозволяє перейти від декларативного переліку дій до системи управління впровадженням, де кожен елемент удосконалення планування має вимірювані критерії оцінювання та чіткий календар контролю. Запропонована логіка «результат – показник – періодичність» забезпечує інтеграцію планування з контролем та коригуванням і відповідає сучасному підходу до планування як безперервного процесу, орієнтованого на адаптацію, уточнення прогнозів і управління відхиленнями [43, с. 17; 44, с. 10–11]. У підсумку це створює методичні передумови для обґрунтування доцільності впровадження змін (підрозділ 3.2) та розрахунку очікуваної економічної ефективності (підрозділ 3.3).

### 3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Доцільність удосконалення системи планування на підприємстві визначається її впливом на здатність організації досягати стратегічних і поточних цілей в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У сучасних умовах планування розглядається не як разова управлінська дія, а як безперервний процес формування, реалізації, контролю та коригування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства [43, с. 17]. Особливої актуальності це набуває для підприємств ІТ-сфери, діяльність яких характеризується високою мінливістю попиту, проектною організацією праці, залежністю від людського капіталу та значною часткою нематеріальних результатів.

Результати аналізу системи планування ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ», проведеного у розділі 2, свідчать, що підприємство демонструє позитивну фінансово-економічну динаміку, проте існуюча модель планування має низку обмежень. Зокрема, планування носить переважно інтуїтивно-адаптивний характер, стратегічні орієнтири не формалізовані у вигляді єдиного стратегічного документа, бюджетування не повністю інтегроване з проектним плануванням, а система оцінки результативності діяльності ґрунтується переважно на фінансових показниках постфактум. У наукових дослідженнях зазначається, що за таких умов управління втрачає превентивний характер і перетворюється на реактивне, що підвищує ризики прийняття неузгоджених управлінських рішень [6, с. 114; 9, с. 72].

Першим обґрунтованим напрямом удосконалення є формалізація стратегічного контуру планування. За сучасними концепціями менеджменту стратегічне планування повинно забезпечувати чітке визначення довгострокових цілей, пріоритетів розвитку та очікуваних результатів, а також слугувати базою для формування тактичних і оперативних планів [7, с. 138]. Відсутність формалізованого стратегічного плану призводить до розриву між баченням керівництва та реальними

управлінськими рішеннями, що особливо небезпечно для ІТ-підприємств із портфелем паралельних проєктів.

Запровадження стратегічного плану та внутрішнього регламенту планування дозволяє:

- 1) уніфікувати підходи до постановки цілей;
- 2) забезпечити спадкоємність управлінських рішень;
- 3) створити формалізовану основу для оцінки досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, стратегічна формалізація не обмежує гнучкість управління, а навпаки – створює рамки, в межах яких можливе оперативне коригування дій без втрати стратегічної цілісності [43, с. 17].

Другим ключовим елементом обґрунтування є впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) як інструменту інтеграції стратегії та планування. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців підкреслюється, що традиційні фінансові показники не здатні повною мірою відобразити результати діяльності підприємств, орієнтованих на знання, інновації та інтелектуальний капітал [45, с. 98]. Саме тому BSC розглядається як інструмент, що дозволяє пов'язати фінансові результати з нематеріальними чинниками успіху.

Для ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» доцільність впровадження BSC обґрунтовується тим, що значна частина вартості підприємства формується за рахунок якості проєктів, компетенцій команди, дотримання строків релізів і рівня задоволеності клієнтів. Інтеграція цих аспектів у систему планування дозволяє перейти від оцінки результатів минулого до управління майбутнім розвитком. Таким чином, BSC виступає не лише інструментом контролю, а й механізмом стратегічного управління [45, с. 101].

Логічним продовженням впровадження BSC є розробка системи KPI та OKR, яка забезпечує кількісну конкретизацію цілей і дозволяє трансформувати стратегічні орієнтири у вимірювані завдання для

підприємства, проєктів і команд. У науковій літературі зазначається, що KPI є ефективним інструментом підвищення управлінської прозорості та дисципліни, за умови їх узгодженості зі стратегією та реальними можливостями підприємства [44, с. 10–11].

Доцільність впровадження KPI/OKR на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» обумовлена необхідністю подолання виявленої у розділі 2 проблеми – відсутності єдиної системи оцінювання результативності. Запропонований підхід дозволяє забезпечити:

- 1) зв'язок між стратегічними цілями та щоденною діяльністю;
- 2) об'єктивну оцінку виконання планів;
- 3) підвищення мотивації персоналу через прозорі критерії результативності.

Таким чином, KPI/OKR виступають інструментом не лише планування, але й контролю та мотивації, що відповідає класичній логіці управлінського циклу [6, с. 118].

Окремого обґрунтування потребує доцільність переходу до ковзного планування. Традиційне річне бюджетування в умовах ІТ-сфери швидко втрачає актуальність через зміну ринкових умов, портфеля замовлень і вимог клієнтів. Навіть за відносно невеликих відхилень фактичних показників від планових накопичувальний ефект таких відхилень може призводити до суттєвих управлінських помилок. У цьому контексті rolling forecast дозволяє забезпечити регулярне уточнення прогнозів і своєчасне коригування управлінських рішень, що відповідає сучасним підходам до планування як безперервного процесу [43, с. 17].

Для кількісного обґрунтування доцільності запропонованих заходів було проведено оцінювання управлінських ризиків, пов'язаних із недосконалістю системи планування, табл. 3.3.

## Оцінка ризиків, пов'язаних із поточною організацією планування\*

Ризик	Ймовірність (1–5)	Сила впливу (1–5)	Інтегральна оцінка
Порушення строків реалізації проєктів	4	5	20
Перевитрати фонду оплати праці	3	4	12
Нерівномірне завантаження команд	4	4	16
Нестабільність фінансових результатів	3	5	15

\*Складено автором на основі [41]

Отримані значення інтегральних оцінок свідчать про наявність середніх і високих управлінських ризиків, що безпосередньо пов'язані з відсутністю системних інструментів планування. Це підтверджує доцільність впровадження календарно-мережевого планування, фінансових паспортів проєктів та системи КРІ як інструментів зниження ризиків і підвищення передбачуваності результатів діяльності.

Не менш важливим є обґрунтування інтеграції фінансового та проєктного планування. Аналіз у розділі 2 показав, що існує потенційний розрив між бюджетними показниками та реальною завантаженістю проєктних команд. У наукових джерелах зазначається, що для проєктно орієнтованих підприємств ключовою умовою ефективного планування є синхронізація фінансових, часових і трудових ресурсів.

Запровадження паспортів проєктів, календарно-мережевих графіків (Gantt/PERT/CPM) та їх інтеграція з бюджетом дозволяє:

- 1) оцінювати рентабельність кожного проєкту;
- 2) прогнозувати потребу в ресурсах;
- 3) зменшувати ризики перевитрат і зриву строків.

Таким чином, інтеграція фінансового та проєктного планування є обґрунтованою з позиції підвищення економічної ефективності та керуваності діяльності підприємства.

Завершальним елементом обґрунтування є автоматизація планово-

контрольних процесів шляхом використання ВІ-інструментів та цифрових дашбордів. У сучасних умовах управління великими масивами даних без автоматизованих засобів є малоефективним і призводить до затримок у прийнятті рішень [38, с. 59]. Впровадження дашбордів КРІ, бюджету та завантаження ресурсів дозволяє керівництву отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу та оперативно реагувати на відхилення від плану.

Отже, доцільність впровадження запропонованих заходів обґрунтовується їх відповідністю сучасним концепціям менеджменту, специфіці діяльності ІТ-підприємств і реальним проблемам системи планування ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ». Комплексний характер змін забезпечує не фрагментарне вдосконалення окремих елементів, а формування цілісної, адаптивної та результатоморієнтованої системи планування, що створює передумови для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, оцінка якої буде здійснена у підрозділі 3.3.

### 3.3. Оцінка очікуваної економічної ефективності від удосконалення планування

Оцінка очікуваної економічної ефективності від удосконалення системи планування є завершальним етапом обґрунтування запропонованих управлінських заходів та дозволяє кількісно визначити їх доцільність з позиції впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. У науковій літературі підкреслюється, що ефективність управлінських інновацій проявляється не лише у зростанні абсолютних фінансових показників, а й у підвищенні керованості процесів, зниженні ризиків та оптимізації використання ресурсів [6, с. 121; 9, с. 85].

Запропоновані у розділі 3.1 заходи з удосконалення планування на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» мають комплексний характер і передбачають

формалізацію стратегічного планування, впровадження системи КРІ/ОКР, перехід до козовного планування, інтеграцію фінансового та проєктного планування, а також автоматизацію планово-контрольних процесів. Очікуваний економічний ефект від реалізації цих заходів проявляється у зростанні доходів, оптимізації витрат, підвищенні продуктивності праці та зниженні управлінських ризиків.

Для оцінки очікуваної економічної ефективності використано прогнозний підхід, який ґрунтується на аналізі фактичних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки та екстраполяції впливу управлінських змін на ключові фінансово-економічні параметри. Вихідною базою для розрахунків є показники 2024 року, які відображають поточний рівень розвитку підприємства.

Передбачається, що впровадження системи планування дозволить досягти таких основних економічних результатів:

- 1) зростання доходів за рахунок кращого планування портфеля проєктів, підвищення дисципліни виконання строків та зменшення втрат від простоїв;
- 2) зниження питомих витрат за рахунок оптимізації фонду оплати праці та скорочення непродуктивних витрат;
- 3) підвищення продуктивності праці завдяки кращому плануванню завантаження команд;
- 4) зростання рентабельності діяльності.

Для кількісної оцінки економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення планування здійснено прогноз змін ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства на основі фактичних даних 2024 року. Прогнозні розрахунки враховують очікуване підвищення ефективності використання ресурсів, покращення координації планових процесів та зниження непродуктивних витрат. Результати прогнозу наведено в таблиці 3.4.

Прогноз фінансово-економічних показників після впровадження  
заходів з удосконалення планування\*

Показник	2024 рік (факт)	Прогноз після впровадження	Відхилення
Дохід від реалізації, тис. грн	6 340	6 850	+510
Загальні витрати, тис. грн	5 190	5 420	+230
Чистий прибуток, тис. грн	1 150	1 430	+280
Рентабельність діяльності, %	18,1	20,9	+2,8 в.п.

\*Складено автором на основі [41]

Прогнозоване зростання доходів на 510 тис. грн (близько 8,0%) обумовлене зменшенням витрат від неефективного планування проєктів, підвищенням точності прогнозування продажів і кращою координацією роботи команд. Зростання витрат є значно нижчим і становить 230 тис. грн (4,4%), що пов'язано переважно з витратами на впровадження інструментів планування та автоматизації.

Внаслідок випереджального зростання доходів порівняно з витратами чистий прибуток підприємства зростає на 280 тис. грн, або на 24,3%. Це свідчить про позитивний економічний ефект від удосконалення системи планування та підвищення ефективності управління ресурсами.

Додатково доцільно оцінити очікувані зміни продуктивності праці. За умови збереження чисельності персоналу на рівні 16 осіб прогнозна продуктивність праці становитиме:

$$ПП_p = 6\,850 / 16 = 428,1 \text{ тис. грн/особу.}$$

Порівняно з фактичним рівнем 2024 року (396,25 тис. грн/особу) продуктивність праці зросте на 31,85 тис. грн/особу, або на 8,0%. Це підтверджує ефективність заходів з планування завантаження персоналу та управління проєктними ресурсами.

Для узагальненої оцінки ефективності управлінських інновацій доцільно розрахувати коефіцієнт економічної ефективності управлінських заходів, який визначається як відношення приросту прибутку до додаткових витрат на впровадження, 3.1:

$$E_e = \frac{\Delta\Pi}{\Delta B}, \quad (3.1)$$

де  $\Delta\Pi$  – приріст чистого прибутку;

$\Delta B$  – додаткові витрати.

Отримане значення коефіцієнта (1,22) перевищує одиницю, що свідчить про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів, оскільки кожна гривня додаткових витрат забезпечує приріст прибутку у розмірі 1,22 грн.

Для оцінки строку окупності витрат на впровадження заходів використаємо показник простого періоду окупності, формула 3.2:

$$T_o = \frac{\Delta B}{\Delta\Pi}, \quad (3.2)$$

Таким чином, витрати на вдосконалення системи планування становить 0,82 року та окупаються менш ніж за один рік, що є позитивним результатом з позиції фінансової доцільності управлінських рішень.

Окрім прямого фінансового ефекту, слід враховувати й непрямі економічні результати, які не завжди піддаються точному кількісному виміру, але мають суттєвий вплив на діяльність підприємства. До них належать зниження ризиків зриву проєктів, підвищення прозорості управління, скорочення управлінських помилок, зростання мотивації персоналу та підвищення якості управлінських рішень. У довгостроковій перспективі ці чинники створюють додаткові передумови для зростання конкурентоспроможності підприємства [45, с. 104].

Отже, проведена оцінка очікуваної економічної ефективності свідчить, що впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи планування на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» є економічно доцільним і забезпечує зростання прибутковості, підвищення продуктивності праці та покращення фінансової стійкості підприємства. Отримані результати підтверджують обґрунтованість управлінських рішень і завершують формування цілісної моделі вдосконалення планування діяльності підприємства.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розроблено та обґрунтовано напрями вдосконалення системи планування діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» з урахуванням специфіки ІТ-підприємства, результатів аналітичного дослідження та сучасних підходів до управління комерційними організаціями. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на усунення виявлених у розділі 2 проблем та недоліків у системі планування.

У межах підрозділу 3.1 сформовано систему взаємопов'язаних управлінських заходів, яка охоплює формалізацію стратегічного контуру планування, впровадження регламенту планування і бюджетування, інтеграцію фінансового та проектного планування, застосування ковзного прогнозування, а також запровадження системи показників результативності (KPI/OKR) і елементів збалансованої системи показників (BSC). Реалізація запропонованих заходів дозволяє сформувавши цілісний контур планування, у межах якого стратегічні цілі трансформуються у конкретні фінансові, проектні та операційні показники.

У підрозділі 3.2 обґрунтовано доцільність впровадження запропонованих заходів з позицій сучасної теорії менеджменту та практичних потреб ІТ-підприємств. Доведено, що формалізація стратегічного планування, впровадження BSC і KPI/OKR, перехід до ковзного планування та автоматизація планово-контрольних процесів сприяють підвищенню прозорості управлінських рішень, зниженню управлінських ризиків, покращенню узгодженості використання фінансових і трудових ресурсів, а також підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

У підрозділі 3.3 здійснено оцінку очікуваної економічної ефективності від удосконалення системи планування. Результати розрахунків свідчать, що впровадження запропонованих заходів забезпечить зростання

маржинальності діяльності, підвищення продуктивності праці, скорочення непродуктивних витрат, зменшення ризиків перевищення бюджету та порушення строків реалізації проєктів. Очікуваний економічний ефект підтверджує доцільність інвестування управлінських зусиль у розвиток системи планування як одного з ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Загалом реалізація запропонованих у розділі 3 заходів дозволить ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» перейти від фрагментарного та переважно інтуїтивного планування до системного, адаптивного та результатноорієнтованого управління. Удосконалена система планування створює передумови для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення ефективного використання ресурсів у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено теоретичні та практичні аспекти планування в комерційній організації та обґрунтовано напрями його вдосконалення на прикладі ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ».

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні засади планування в системі управління комерційною організацією. Встановлено, що планування є базовою управлінською функцією, яка забезпечує формування цілей, координацію ресурсів, зниження ризиків та створення умов для ефективного контролю результатів діяльності. Проаналізовано основні наукові підходи до визначення сутності планування, його ролі та значення в сучасному менеджменті. Доведено, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища та цифрової трансформації економіки зростає значення гнучких, адаптивних форм планування, орієнтованих на безперервне коригування планових рішень.

У межах теоретичного аналізу систематизовано види та рівні планування в діяльності комерційних організацій, визначено особливості стратегічного, тактичного та оперативного планування, а також їх взаємозв'язок у межах управлінського циклу. Узагальнено сучасні методи та інструменти планування, зокрема балансовий, нормативний, програмно-цільовий, економіко-математичний методи, а також інструменти KPI, BSC, rolling planning, ABC/XYZ-аналіз, календарно-мережеве планування та цифрові системи підтримки управлінських рішень.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз системи планування діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено особливості його функціонування в IT-сфері та проектний характер діяльності. Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання доходів, прибутку, рентабельності та продуктивності праці.

Оцінка організації процесу планування показала, що на підприємстві сформована багаторівнева система планування, яка охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні, забезпечує координацію фінансових, трудових і часових ресурсів та сприяє досягненню позитивних фінансових результатів. Разом із тим встановлено, що планування має переважно інтуїтивно-адаптивний характер, стратегічні орієнтири недостатньо формалізовані, а інтеграція бюджетування з проєктним плануванням є неповною.

У підрозділі 2.3 виявлено основні проблеми та недоліки системи планування підприємства, зокрема: недостатню формалізацію стратегічного планування, обмежене використання прогнозно-аналітичних методів, слабку інтеграцію рівнів планування, реактивний характер кадрового планування, відсутність комплексної системи KPI та низький рівень автоматизації планових процесів. Обґрунтовано, що зазначені проблеми не є критичними на поточному етапі розвитку підприємства, проте можуть стати стримувальним фактором у разі подальшого зростання масштабів діяльності.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи планування на ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ». Запропоновано формалізацію стратегічного контуру управління шляхом розробки стратегічного плану та регламенту планування, впровадження збалансованої системи показників (BSC) і системи KPI/OKR, перехід до ковзного планування та rolling forecast, інтеграцію фінансового й проєктного планування, а також автоматизацію планово-контрольних процесів із використанням цифрових інструментів.

Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів підтвердило їх відповідність сучасним концепціям менеджменту та специфіці діяльності IT-підприємств. Проведена оцінка управлінських ризиків засвідчила, що вдосконалення планування дозволяє знизити

ймовірність зриву строків реалізації проєктів, перевитрат фонду оплати праці та нестабільності фінансових результатів.

У підрозділі 3.3 здійснено оцінку очікуваної економічної ефективності від удосконалення планування. Розрахунки показали, що впровадження запропонованих заходів забезпечує приріст доходів, випереджальне зростання чистого прибутку, підвищення продуктивності праці та зростання рентабельності діяльності. Коефіцієнт економічної ефективності управлінських заходів перевищує одиницю, а строк окупності витрат становить менше одного року, що свідчить про економічну доцільність запропонованих рішень.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, поставлені завдання виконано. Запропоновані напрями вдосконалення системи планування можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» та інших комерційних організацій ІТ-сфери з метою підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Петруня Ю. Є. Планування як функція менеджменту в сучасних організаціях. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 64–70.
2. Друкер П. Ф. Практика менеджменту: монографія. Київ: Наш формат, 2020. 416 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Планування в системі управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2021. № 6. С. 112–120.
4. Мінцберг Г. Злет і падіння стратегічного планування. Київ: Наш формат, 2021. 412 с.
5. Федулова Л. І. Управління розвитком підприємств у цифровій економіці: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 356 с.
6. Кузьмін О. Є. Стратегічне і тактичне планування в менеджменті організацій. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 102–108.
7. Петруня Ю. Є. Стратегічне планування в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 72–78.
8. Савчук В. П. Планування фінансових результатів діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2021. № 8. С. 47–55.
9. Іванов С. В. Планування як інструмент управління ризиками підприємства. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2023. № 2. С. 90–98.
10. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. Цифрові інструменти планування в сучасному менеджменті. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024. № 1. С. 115–123.
11. Федулова Л. І. Стратегічні аспекти планування діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 88–94.
12. Ансофф І. Стратегічне управління підприємством: монографія. Київ: Основи, 2020. 344 с.
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Тактичне планування в системі менеджменту. *Вісник Львівської політехніки*. 2022. № 3. С. 73–81.

14. Савчук В. П. Оперативне планування діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2021. № 9. С. 34–40.
15. Петруня Ю. Є. Рівні управлінського планування в організаціях. *Економіка та управління*. 2023. № 1. С. 115–123.
16. Іванов С. В. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2022. № 4. С. 80–87.
17. Мельник Л. Г. Економіка і управління розвитком підприємства: монографія. Суми: Університетська книга, 2021. 462 с.
18. Коваль О. В. Фінансове планування на підприємстві. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 98–105.
19. Пасічник Т. О. Бюджетування як інструмент управління підприємством. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 82–90.
20. Мінцберг Г. Стратегічне мислення в менеджменті. Київ: Наш формат, 2021. 384 с.
21. Іванов С. В. Економіко-математичні методи в управлінні підприємством. *Науковий вісник ХНЕУ*. 2022. № 1. С. 50–58.
22. Петруня Ю. Є. Програмно-цільове планування в сучасному менеджменті. *Економіка та управління*. 2023. № 2. С. 66–73.
23. Петруня Ю. Є., Пасічник Т. О. Функціональні види планування в сучасному менеджменті. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024. № 2. С. 62–71.
24. Федулова Л. І. Методологічні основи планування в менеджменті. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 92–98.
25. Бутко М. П. Стратегічне управління розвитком підприємства: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 318 с.
26. Кравченко О. О. Планування діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Економічний аналіз*. 2022. № 3. С. 45–52.
27. Шегда А. В. Планування діяльності підприємства як основа ефективного менеджменту. *Економічний аналіз*. 2022. № 2. С. 33–40.

28. Лігоненко Л. О. Фінансове планування в системі управління підприємством: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 384 с.
29. Калініченко М. П. Управління ефективністю діяльності підприємства на основі планування. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 91–98.
30. Бланк І. О. Фінансова стратегія та планування розвитку підприємства: монографія. Київ: Ніка-Центр, 2020. 412 с.
31. Терещенко О. О. Планування фінансової діяльності суб'єктів господарювання. *Фінанси України*. 2021. № 10. С. 62–70.
32. Кириченко О. А. Управління розвитком підприємства. Київ: Знання, 2020. 304 с.
33. Погорєлов Ю. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах невизначеності: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 298 с.
34. Каплан Р., Нортон Д. *Збалансована система показників* : пер. з англ. Київ : Основи, 2020. 392 с.
35. Нортон Д., Каплан Р. Стратегічні карти: пер. з англ. Київ: Основи, 2021. 454 с.
36. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. Суми: Університетська книга, 2020. 480 с.
37. Господарський кодекс України: чинне законодавство станом на 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
38. Цивільний кодекс України: чинне законодавство станом на 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
39. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>
40. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
41. Фінансова звітність ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» за 2022–2024 рр. Внутрішні матеріали підприємства.

42. Управлінська звітність ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ». Дніпро, 2024.
  43. Ковальчук Т. М. Планування та прогнозування діяльності підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 288 с.
  44. Іванов С. В. КРІ як інструмент підвищення результативності управління. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 8–14.
  45. Пасічник Т. О. Економічна ефективність управлінських рішень на підприємстві. *Фінанси України*. 2024. № 3. С. 101–109.
- .

ДОДАТКИ

Штатний розпис ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ» на 2024 рік  
(станом на 01.01.2024)

№	Посада	Підрозділ	К-сть штат. од.	Оклад, грн	ФОП на місяць, грн
1.	Директор	Адміністрація	1,0	45 000	45 000
2.	Фінансовий менеджер / бухгалтер	Адміністрація	1,0	30 000	30 000
3.	HR-менеджер (рекрутинг)	Адміністрація	1,0	26 000	26 000
4.	Проектний менеджер	Project Office	2,0	32 000	64 000
5.	Game Designer	Розробка	2,0	35 000	70 000
6.	Unity/Software Developer	Розробка	5,0	42 000	210 000
7.	QA Engineer (тестувальник)	QA	2,0	28 000	56 000
8.	UI/UX Designer	Дизайн	1,0	33 000	33 000
9.	SMM/Marketing specialist	Маркетинг	1,0	24 000	24 000
Разом			16,0		558 000

## Скорочений «Звіт про фінансові результати»

## ТОВ «СМАРТ ПРОДЖЕКТ»

2022-2024 рр.

№	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1.	Загальні доходи, тис. грн	4 250	5 180	6 340
2.	Собівартість послуг, тис. грн	3 120	3 720	4 430
3.	Адміністративні витрати, тис. грн	220	260	300
4.	Витрати на збут/маркетинг, тис. грн	90	110	140
5.	Інші операційні витрати, тис. грн	160	200	250
6.	Фінансові витрати, тис. грн	10	20	20
7.	Податок на прибуток (умовно), тис. грн	30	50	50
8.	Загальні витрати, тис. грн	3 630	4 360	5 190
9.	Фінансовий результат (прибуток), тис. грн	620	820	1 150