МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Н.О. ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «НИВА» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав: студент 4 курсу, 41-з-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ПЛОХИЙ Олександр Сергійович
Керівник: к.е.н., доцент
ЧУКІНА Іванна Валеріївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 8

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «НИВА» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ 17

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «НИВА» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ 33

ВИСНОВКИ 43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 46

ДОДАТКИ

ВСТУП

В умовах трансформації економіки України, посилення конкурентного тиску, нестабільності зовнішнього середовища та зростання ризиків у сфері аграрного виробництва особливого значення набуває ефективна організація процесу планування господарської діяльності підприємств. Саме планування виступає ключовою управлінською функцією, що забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і результатів діяльності, а також створює передумови для сталого розвитку суб'єктів господарювання.

Аграрні підприємства функціонують в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва, коливань цін на ресурси та продукцію, що зумовлює необхідність застосування науково обґрунтованих підходів до планування. Недостатня увага до організації планового процесу, відсутність системності у формуванні виробничих і фінансових планів призводять до нераціонального використання ресурсів, зниження рентабельності та погіршення фінансового стану підприємств.

Особливої актуальності проблема організації планування набуває для сільськогосподарських підприємств регіонального рівня, діяльність яких здебільшого базується на власних фінансових ресурсах і обмежених управлінських можливостях. У цьому контексті важливим є дослідження практики планування на конкретному підприємстві з метою оцінки її ефективності та визначення напрямів удосконалення.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю поглибленого аналізу процесу планування господарської діяльності сільськогосподарського підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних умов функціонування аграрного сектору економіки України.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області.

Предметом дослідження є процес організації планування господарської діяльності підприємства.

Метою дипломної роботи є оцінка організації процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива» та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення з метою підвищення ефективності управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити теоретичні засади планування господарської діяльності підприємств;
- охарактеризувати сучасні підходи до організації процесу планування в аграрному секторі;
- надати загальноекономічну характеристику СТОВ «Нива»;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства;
- оцінити організацію процесу планування господарської діяльності на підприємстві;
- виявити основні проблеми та недоліки у системі планування;
- обґрунтувати напрями та заходи щодо вдосконалення процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива».

Методичною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз, статистичні методи, метод групування, графічний метод, а також системний і процесний підходи.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем планування та управління господарською діяльністю, дані фінансової та статистичної звітності підприємства, що обрано об’єктом дослідження, а також матеріали відкритих державних інформаційних ресурсів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання планування є однією з базових функцій управління підприємством, яка забезпечує цілеспрямованість, узгодженість та ефективність управлінських рішень. Саме через планування відбувається формування цілей діяльності підприємства, визначення шляхів їх досягнення та розподіл необхідних ресурсів у часі й просторі.

У науковій літературі планування розглядається як систематичний процес розроблення сукупності взаємопов'язаних показників і заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей розвитку підприємства в майбутньому періоді. Зокрема, на думку І. Ансоффа, планування є інструментом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та засобом формування його довгострокової конкурентоспроможності [1].

Науковці В. Г. Герасимчук та А. О. Кравченко визначають планування як управлінську діяльність, спрямовану на науково обґрунтований вибір цілей функціонування підприємства та шляхів їх досягнення на основі аналізу внутрішніх можливостей і зовнішніх умов господарювання [2]. Такий підхід акцентує увагу на тісному зв'язку планування з аналізом і прогнозуванням.

Планування посідає центральне місце в системі управління підприємством, оскільки воно передує виконанню інших управлінських функцій – організації, мотивації, координації та контролю. Без чітко сформованих планів неможливе ефективне управління виробничими, фінансовими та трудовими ресурсами, а також оцінка результатів діяльності підприємства (рис. 1.1).

Як зазначає П. Друкер, планування не зводиться лише до складання формальних документів, а є безперервним процесом прийняття управлінських рішень щодо майбутнього розвитку підприємства з урахуванням ризиків та невизначеності [3].



Рис.1.1. **Функція планування у зв'язку з іншими функціями управління** [11]

У цьому контексті планування виконує не лише функцію передбачення, а й функцію координації дій усіх структурних підрозділів підприємства.

Значення планування особливо зростає в умовах нестабільності економічного середовища, коли підприємства стикаються з обмеженістю ресурсів, коливаннями ринкової кон'юнктури та підвищеним рівнем ризиків. У таких умовах планування дозволяє:

- знизити рівень невизначеності господарської діяльності;
- забезпечити раціональний розподіл ресурсів;
- підвищити обґрунтованість управлінських рішень;
- узгодити короткострокові та довгострокові цілі розвитку підприємства.

Вітчизняні дослідники наголошують, що ефективне планування сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та створює умови для його сталого розвитку [4].

Водночас відсутність системного підходу до організації планового процесу призводить до фрагментарності управлінських рішень і зниження результативності господарської діяльності.

Таким чином, планування виступає не лише як інструмент формування планових показників, а як комплексний управлінський процес, що забезпечує цілісність і збалансованість розвитку підприємства. Усвідомлення його ролі та

значення є необхідною передумовою побудови ефективної системи управління, зокрема у підприємствах аграрного сектору економіки (рис. 1.2).

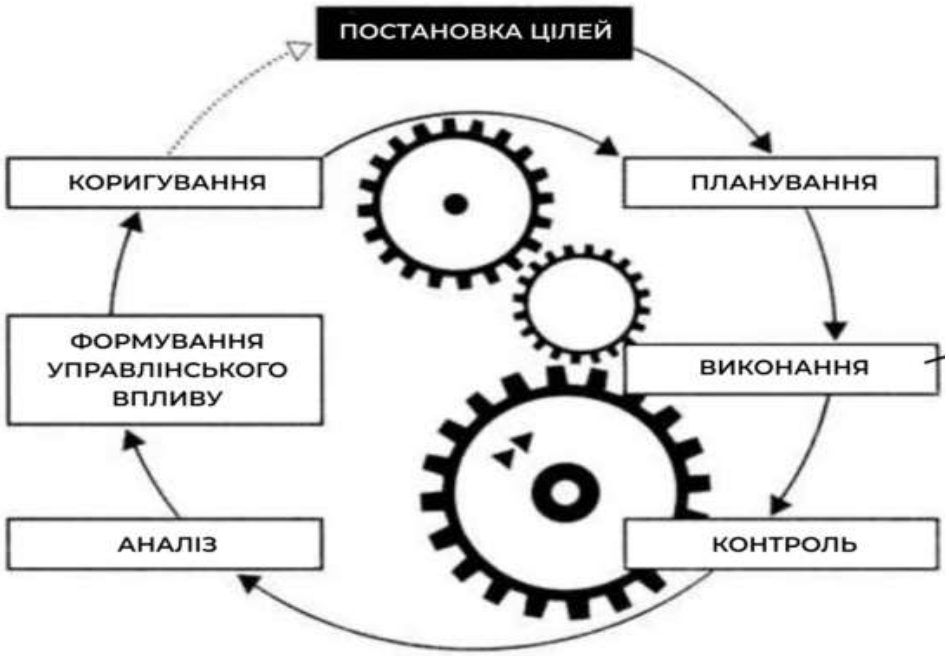


Рис. 1.1. **Місце планування у системі менеджменту підприємства** [6].

Процес планування господарської діяльності підприємства є багаторівневим і багатофункціональним, що зумовлює необхідність його класифікації за різними ознаками. Такий підхід дозволяє систематизувати планову діяльність, чітко розмежувати управлінські повноваження та забезпечити узгодженість між окремими плановими рішеннями.

У науковій літературі найбільш поширеною є класифікація планування за часовим горизонтом, відповідно до якої виокремлюють стратегічне, тактичне та оперативне планування. Як зазначає І. Ансофф, часовий аспект планування визначає не лише тривалість планового періоду, а й характер управлінських рішень та рівень їх узагальненості [1].

Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу та спрямоване на формування загальних напрямів розвитку підприємства. Воно охоплює визначення місії, стратегічних цілей, вибір конкурентної стратегії, оцінку зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Стратегічні плани, як правило, мають узагальнений характер і слугують основою для розроблення планів нижчих рівнів [5].

Тактичне (середньострокове) планування деталізує стратегічні орієнтири підприємства та спрямоване на їх реалізацію у середньостроковому періоді. У межах тактичного планування визначаються обсяги виробництва, потреби в ресурсах, фінансові показники, а також заходи з підвищення ефективності діяльності окремих підрозділів. За твердженням В.Г. Герасимчука, саме тактичне планування забезпечує зв’язок між стратегічними цілями та поточною діяльністю підприємства [2].

Оперативне планування охоплює короткостроковий період і має найбільш детальний характер. Воно передбачає розроблення конкретних завдань, графіків робіт, планів використання ресурсів і контролю виконання запланованих показників. Оперативне планування забезпечує ритмічність виробничих процесів та своєчасне реагування на відхилення від плану [6].

Окрім часової класифікації, у наукових дослідженнях широко застосовується поділ планування за функціональним призначенням, відповідно до якого виокремлюють:

- виробниче планування;
- фінансове планування;
- інвестиційне планування;
- кадрове планування;
- маркетингове планування.

Кожен із зазначених видів планування виконує специфічні функції, однак їх ефективність можлива лише за умови комплексної взаємодії. Так, виробничі плани повинні бути узгоджені з фінансовими можливостями підприємства, а кадрове планування – з обсягами запланованого виробництва та сезонними особливостями діяльності [7].

Важливим аспектом є також класифікація планування за рівнями управління, відповідно до якої розрізняють загальнофірмове планування та планування на рівні структурних підрозділів. Загальнофірмові плани формуються вищим керівництвом і визначають загальні параметри розвитку підприємства, тоді як плани підрозділів деталізують ці параметри з урахуванням специфіки

окремих видів діяльності [3].

Узагальнюючи підходи різних авторів (табл. 1.1), можна стверджувати, що ефективна система планування повинна поєднувати всі види та рівні планів у єдину логічно узгоджену структуру.

Таблиця 1.1

Класифікація планів підприємства за видами та рівнями

Класифікаційна ознака	Вид планів	Характеристика
Широта охоплення об'єкта планування	стратегічні	плани, що стосуються підприємства загалом і визначають його загальні цілі, а також ті, що спрямовані на позиціонування підприємства з погляду зовнішнього середовища
	тактичні	плани, які визначають деталі способу досягнення загальних цілей, охоплюють коротший період
	оперативні	плани, що містять деталізовані способи досягнення цілей підприємства та його підрозділів на короткі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну)
Часовий період	короткострокові	період планування менше року
	середньострокові	період планування від одного до трьох років
	довгострокові	період планування більше трьох років
Частота використання	одноразові	призначаються для задоволення потреб специфічної або унікальної ситуації;
	регулярні	плани, які забезпечують головні напрямки неодноразових дій підприємства
Специфіка планування	специфічні	планування передбачає чітко окреслені цілі, які не передбачають двозначності або проблем розуміння
	директивні	визначають загальні напрямки діяльності за високого ступеня невизначеності та необхідності підтримання гнучкості управління з метою реагування на неочікувані зміни

*сформовано автором на основі [3, 6, 11].

Відсутність такої узгодженості призводить до дублювання функцій, нераціонального використання ресурсів і зниження результативності господарської діяльності підприємства.

Таким чином, види та рівні планування формують ієрархічну систему, яка забезпечує цілісність управлінського процесу та створює передумови для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Розуміння цієї системи є необхідною основою для подальшої оцінки організації планування на конкретному підприємстві.

Організація процесу планування в аграрних підприємствах має низку специфічних особливостей, що зумовлені галузевою природою сільськогосподарського виробництва. На відміну від промислових підприємств, аграрний сектор характеризується підвищеною залежністю результатів діяльності від природно-кліматичних умов, сезонністю виробничих процесів, тривалими біологічними циклами та високим рівнем виробничих ризиків.

У наукових дослідженнях зазначається, що планування в аграрних підприємствах повинно враховувати не лише економічні показники, а й агротехнічні, біологічні та екологічні чинники, які безпосередньо впливають на обсяги та результати виробництва [8]. Це зумовлює необхідність поєднання економічного та виробничо-технологічного підходів до формування планів.

Однією з ключових особливостей планування в аграрному секторі є сезонність виробництва. Більшість сільськогосподарських робіт здійснюється у визначені календарні періоди, що потребує чіткого погодження строків виконання операцій, наявності технічних і трудових ресурсів, а також своєчасного фінансування. У зв’язку з цим оперативне планування в аграрних підприємствах набуває особливого значення, оскільки будь-які відхилення від запланованих строків можуть призвести до втрати частини врожаю або зниження його якості [9].

Важливою особливістю є також високий рівень ризику, притаманний аграрному виробництву. Погодні умови, коливання цін на продукцію та матеріально-технічні ресурси, зміни державної аграрної політики суттєво впливають на результати діяльності підприємств. У таких умовах процес планування повинен мати гнучкий характер і передбачати можливість коригування планових показників залежно від змін зовнішнього середовища [10].

Планування в аграрних підприємствах має враховувати галузеву структуру виробництва, зокрема співвідношення між рослинництвом і тваринництвом. Для підприємств змішаного типу важливим є узгодження планів окремих галузей, оскільки результати однієї з них можуть безпосередньо впливати на функціонування іншої. Наприклад, продукція рослинництва часто використовується як кормова база для тваринництва, що зумовлює необхідність

комплексного підходу до планування [11].

Окрему увагу в процесі планування слід приділяти ресурсному забезпеченню. Аграрні підприємства, як правило, характеризуються обмеженістю фінансових ресурсів та високою потребою в оборотному капіталі на початку виробничого циклу. Це обумовлює важливість фінансового планування, зокрема планування витрат на насіння, добрива, паливно-мастильні матеріали, оплату праці та обслуговування техніки [12].

Науковці також наголошують на необхідності врахування регіональних особливостей при організації планування в аграрних підприємствах. Ґрунтово-кліматичні умови, рівень розвитку інфраструктури, доступ до ринків збуту та ресурсів істотно впливають на вибір виробничої спеціалізації та формування планових показників [13].

Таким чином, організація процесу планування в аграрних підприємствах має комплексний характер і потребує системного підходу, що поєднує стратегічні, тактичні та оперативні рішення з урахуванням галузевих і регіональних особливостей. Усвідомлення цих особливостей є необхідною передумовою для об’єктивної оцінки планового процесу на конкретному підприємстві.

Оцінка ефективності процесу планування господарської діяльності підприємства є важливим етапом управлінського аналізу, оскільки дозволяє визначити ступінь обґрунтованості прийнятих планових рішень, рівень їх виконання та вплив на результати діяльності підприємства. У науковій літературі підкреслюється, що ефективність планування не може бути оцінена лише за формальними ознаками наявності планових документів, а потребує комплексного аналізу якісних і кількісних показників [14].

Методичні підходи до оцінки процесу планування ґрунтуються на системному розгляді планування як управлінської функції, що охоплює етапи постановки цілей, розроблення планів, їх реалізації та контролю виконання. У цьому контексті оцінка ефективності планування передбачає аналіз не лише кінцевих результатів, а й самого механізму формування та реалізації планів [15].

Одним із поширених підходів є оцінка ступеня виконання планових показників, яка базується на порівнянні фактичних результатів діяльності

підприємства з плановими значеннями. Такий підхід дозволяє виявити відхилення, встановити їх причини та оцінити рівень реалістичності планів. Водночас науковці зауважують, що перевиконання планових показників не завжди свідчить про високу якість планування, оскільки може бути наслідком занижених планових орієнтирів [16].

Іншим важливим методичним підходом є оцінка узгодженості планів, яка передбачає аналіз відповідності між стратегічними, тактичними та оперативними планами, а також між планами окремих функціональних підсистем підприємства. Високий рівень узгодженості свідчить про системний характер планування та сприяє ефективному використанню ресурсів [2].

Для того щоб процес планування був ефективним, він має ґрунтуватись на загальнонаукових принципах і методах планування. Класифікація основних методів планування представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація методів планування

Класифікаційна ознака	Вид планів	Характеристика
Спосіб розрахунку планових показників	• дослідно-статистичний	— передбачає планування на основі розрахунків середніх величин показників діяльності підприємства у минулому
	• факторний	— це планування на основі аналізу впливу окремих чинників на динаміку показників діяльності підприємства
	• нормативний	— це планування показників на основі прогресивних норм використання ресурсів
Вихідна позиція для розробки плану	• ресурсний	— планування з орієнтацією на наявні ресурси
	• цільовий	— планування, спрямоване на досягнення поставлених цілей
Узгодженість ресурсів і потреб	• балансовий	— передбачає розробку таблиць-балансів, в яких зіставляють джерела надходження ресурсів і напрямки їх витрачання
	• матричний	— передбачає побудову моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами підприємства і показниками діяльності
Принципи визначення планових показників	• екстраполяційний	— визначення напрямків розвитку підприємства на основі ретроспективних тенденцій
	• інтерполяційний	— спочатку це окреслення цілей, а потім планування проміжних показників діяльності

*сформовано автором на основі [6, 8, 11].

Основними науковими принципами планування є: єдність; цільове спрямування; системність; безперервність; гнучкість; збалансованість; оптимальність використання ресурсів тощо.

У процесі оцінки ефективності планування доцільним є застосування показників фінансово-економічної результативності, зокрема показників прибутковості, рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності. Динаміка цих показників дозволяє зробити висновки щодо впливу планових рішень на загальні результати господарської діяльності підприємства [17].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділяють якісним критеріям оцінки процесу планування, до яких належать:

- обґрунтованість планових показників;
- гнучкість планів та здатність до їх коригування;
- своєчасність прийняття планових рішень;
- інформаційне забезпечення процесу планування;
- рівень участі керівників і фахівців у плановій роботі [18].

Для аграрних підприємств важливим є також урахування галузевих особливостей при оцінці процесу планування. Зокрема, доцільним є аналіз відповідності планів виробничим циклам, сезонності робіт, ресурсному забезпеченню та природно-кліматичним умовам. Такий підхід дозволяє більш об’єктивно оцінити якість планування та його адаптованість до специфіки аграрного виробництва [11].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що оцінка ефективності процесу планування повинна мати комплексний характер і поєднувати аналіз кількісних результатів діяльності підприємства з оцінкою організаційних і методичних аспектів планової роботи. Саме такий підхід створює методологічну основу для дослідження організації планування господарської діяльності на конкретному підприємстві. Застосування зазначених методичних підходів у межах даної дипломної роботи дозволить здійснити об’єктивну оцінку процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива» та сформувати обґрунтовані пропозиції щодо його вдосконалення.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «НИВА» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

СТОВ «Нива» є юридичною особою у формі сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю, зареєстрованою за кодом ЄДРПОУ 03733631 в Гайсинському районі Вінницької області (с. Сумівка).

Підприємство має відносно вигідне транспортно-географічне розташування щодо адміністративних центрів, ринків збуту сільськогосподарської продукції та джерел постачання матеріально-технічних ресурсів. Село Сумівка, на території якого функціонує СТОВ «Нива», розташоване на відстані близько 90 км від обласного центру – м. Вінниця, до районного центру – м. Гайсин – 20 км, а до найближчої залізничної станції в м. Ладижин – близько 25 км. Таке розташування створює достатньо сприятливі умови для здійснення господарської діяльності підприємства, забезпечує можливість ефективної організації транспортування продукції, а також своєчасного постачання необхідних матеріально-технічних ресурсів.

Товариство має власний самостійний баланс, рахунки в банківських установах, а також використовує круглу печатку, трикутний штамп із зазначенням свого найменування, бланки та інші реквізити, притаманні юридичній особі. Від свого імені воно має право укладати договори, набувати майнових і пов’язаних із ними немайнових прав, виконувати відповідні обов’язки, а також виступати позивачем чи відповідачем у судах загальної юрисдикції, господарських та третейських судах.

У процесі здійснення діяльності товариство керується чинним законодавством України, власним статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними нормативними документами. Крім того, воно має право створювати філії, представництва та інші відокремлені структурні підрозділи й затверджувати положення, що регулюють їх діяльність.

СТОВ «Нива» функціонує на засадах господарювання, притаманних сільськогосподарським підприємствам із правовою формою ТОВ. Така форма організації дозволяє поєднувати колективну власність учасників із менеджерським управлінням, що забезпечує більш гнучке прийняття рішень і адаптацію до зовнішніх умов господарювання. Керівник підприємства здійснює оперативне та поточне управління, ґрунтуючись на стратегіях, затверджених учасниками товариства. Основні реєстраційні відомості про СТОВ «Нива» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні реєстраційні відомості про СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області

Повне найменування юридичної особи	Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Нива»;
Скорочена назва	СТОВ «Нива»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	32447157
Дата реєстрації	28.02.2000 р.
Розмір статутного капіталу	7400,00 грн.
Керівником підприємства	Царюк Сергій Станіславович
Юридична адреса підприємства	24410, Україна, Вінницька обл., Гайсинський р-н, с. Сумівка, вул. Центральна, буд. 4
Види діяльності	Основний: • 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур Інші: • 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів • 01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів • 01.45 Розведення овець і кіз • 01.46 Розведення свиней • 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві • 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості • 10.81 Виробництво цукру • 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки • 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин • 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

*сформовано автором за даними товариства

Отже основним видом діяльності СТОВ «Нива», за даними державного реєстру юридичних осіб, є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

СТОВ «Нива», що функціонує на території с. Сумівка, розташоване в зоні зі сприятливими природно-кліматичними умовами для ведення аграрного виробництва. Клімат даної місцевості є помірно-континентальним і характеризується достатньо теплим літом та помірно холодною зимою. Середньорічна температура повітря становить приблизно 6,7–7,9°С. У літній період максимальні температурні показники можуть досягати +35…+37 С, тоді як у зимовий період температура інколи знижується до -28…-31°С. Середньорічна кількість атмосферних опадів у регіоні коливається в межах 450-520 мм, що загалом є достатнім для вирощування основних сільськогосподарських культур. Такі природно-кліматичні умови створюють сприятливе середовище для розвитку рослинництва та ефективного ведення господарської діяльності підприємства.

Одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств є спеціалізація виробництва. Вона полягає у концентрації виробничих ресурсів і трудових затрат на виготовленні одного або кількох основних видів продукції рослинництва чи тваринництва, що поєднується з розвитком допоміжних та підсобних галузей господарства. На підставі даних щодо складу та структури товарної продукції, наведених у таблиці 2.2, визначено виробничий напрям і рівень спеціалізації СТОВ «Нива».

Таблиця 2.2

Склад та структура товарної продукції СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області

Галузь, продукція	2023 р.		2024 р.		2025 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові культури	27280	44,0	31080	42,0	32400	40,0	30253	41,7
Технічні культури	18600	30,0	24420	33,0	29160	36,0	24060	33,2
Кормові культури (реалізація/надлишок)	2480	4,0	2220	3,0	2430	3,0	2377	3,3
Молоко	8680	14,0	11100	15,0	11340	14,0	10373	14,3
М’ясо	4960	8,0	5180	7,0	5670	7,0	5270	7,3
Всього по підприємству	62060	100,0	74036	100,0	81563	100,0	72553	100,0

*сформовано автором за даними товариства

Отже структура товарної продукції СТОВ «Нива» відповідає зерново-технічній спеціалізації з допоміжним тваринництвом. Для визначення глибини спеціалізації визначимо коефіцієнт спеціалізації за формулою:

$$Kc=100/\sum Pi(2i-1)$$

Отримані значення коефіцієнтів спеціалізації за три роки у межах 0,338-0,342 свідчать про середній рівень спеціалізації СТОВ «Нива». Така спеціалізація є характерною для аграрних підприємств регіону та відповідає виробничому профілю основної частини малих і середніх сільськогосподарських товариств Вінницької області. Такий профіль діяльності дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати земельні ресурси регіону та адаптувати свої плани відповідно до сезону агротехнічних робіт.

Основними елементами ресурсного потенціалу будь-якого підприємства виступають земельні, трудові та матеріально-фінансові ресурси. Для сільськогосподарських підприємств земля має особливе значення, оскільки вона одночасно є і засобом, і предметом праці. Саме від раціональності та ефективності використання земельних угідь значною мірою залежить результативність господарської діяльності підприємства.

У таблиці 2.3 подано структуру земельних ресурсів СТОВ «Нива», а також розраховано основні показники, що характеризують ефективність використання земельних угідь.

Таблиця 2.3

Склад та структура земельних угідь СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Загальна земельна площа, га	3652	3652	3652	100,0
з них сільськогосподарські угіддя, га	3580	3590	3600	100,6
у т.ч. рілля	3400	3410	3420	100,6
сіножаті	95	95	95	100,0
пасовища	85	85	85	100,0
Інші землі	72	62	52	72,2

*сформовано автором за даними товариства

Земельні ресурси СТОВ «Нива» протягом досліджуваного періоду залишаються відносно стабільними. Загальна площа землекористування становить 3652 га. Основну частину земельного фонду займає рілля, частка якої перевищує 93 %, що свідчить про чітко виражену рослинницьку спеціалізацію підприємства. Незначне збільшення площі ріллі у 2025 р. пов'язане з оптимізацією структури угідь, зокрема переводу 10 га інших земель у сільськогосподарські угіддя, ріллю.

Аналіз виробничих показників СТОВ «Нива» свідчить про поступове зростання ефективності діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка виробництва основних видів продукції СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Урожайність зернових, ц/га	52,4	55,8	58,1	110,9
Урожайність соняшнику, ц/га	24,6	26,1	27,5	111,8
Урожайність кукурудзи на зерно, ц/га	64,3	69,8	72,5	112,8
Виробництво молока, ц	15200	15840	16350	107,6
Реалізація м'яса (жива вага), ц	1340	1395	1450	108,2

*сформовано автором за даними товариства

Зокрема, урожайність зернових культур у 2025 р. зросла на 10,9 % порівняно з 2023 р. Подібна тенденція характерна і для технічних культур, зокрема соняшнику та кукурудзи. У тваринництві спостерігається помірне збільшення обсягів виробництва молока та реалізації м'яса, що пов'язане із підвищенням продуктивності худоби, а також збільшенням чисельності поголів'я.

Ефективність використання земельних ресурсів СТОВ «Нива» у досліджуваному періоді має позитивну динаміку (табл. 2.5). Урожайність зернових культур та обсяги виробництва продукції на 100 га сільськогосподарських угідь у СТОВ «Нива» поступово зростають. Найбільш суттєве зростання спостерігається у вартості валової продукції, що у 2025 р. перевищує рівень 2023 р. на 16,7 %. Це свідчить про підвищення економічної ефективності господарювання та більш раціональне використання виробничих ресурсів підприємства.

Таблиця 2.5

Ефективність використання земельних ресурсів СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р.	
				+,-	%
Урожайність зернових, ц/га	52,4	55,8	58,1	+5,7	110,9
Виробництво зерна на 100 га угідь, ц	1781,6	1902,8	1987,0	+205,4	111,5
Виробництво молока на 100 га угідь, ц	420,5	435,7	452,3	+31,8	107,6
Виробництво живої ваги худоби на 100 га, ц	36,8	38,4	40,2	+3,4	109,2
Валової продукції на 100 га, тис. грн	845,2	912,4	986,7	+141,5	116,7

*сформовано автором за даними товариства

Аналіз фінансових результатів діяльності СТОВ «Нива» за 2023-2025 рр. свідчить про стабільне функціонування підприємства навіть в умовах військового стану (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка основних фінансових показників СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області, тис.грн.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Дохід (виручка)	48757	65331	103105	211,5
Чистий прибуток	14493	2987	3262	28,4
Активи	82410	94651	119677	145,2
Зобов’язання	3932	6625	28481	724,3

*сформовано автором за даними товариства

Загалом результати аналізу фінансово-господарської діяльності СТОВ «Нива» свідчать про стабільне функціонування підприємства та наявність позитивного фінансового результату. Отримані показники дозволяють зробити висновок, що підприємство має достатній економічний потенціал для подальшого розвитку.

Водночас обсяги доходів, рівень прибутковості та структура активів вказують на необхідність удосконалення процесу планування господарської діяльності, зокрема в частині планування витрат, використання ресурсів і

прогнозування фінансових результатів. Саме ці аспекти доцільно детально проаналізувати у наступному підрозділі, присвяченому безпосередній оцінці організації процесу планування на підприємстві.

Доходи підприємства мають стійку тенденцію зростання у досліджуваний період, особливо помітний приріст у 2024-2025 рр. Чистий прибуток коливався, скоротившись після піку 2023 р., але знову має позитивне значення. Така динаміка може свідчити про комплексні зміни в організації виробництва, перехід до ефективнішого планування витрат та адаптацію до ринкових умов.

Слід зазначити, що у 2023-2025 рр. активи підприємства продовжують зростати, що свідчить про накопичення ресурсів та розширення майнової бази. Зобов'язання підприємства коливалися, але 2025 р. продемонстрував зростання, що може бути пов'язано з нарощуванням кредитних коштів або довгострокових зобов'язань для фінансування виробничих потреб.

Загальна характеристика СТОВ «Нива» свідчить про те, що підприємство відноситься до категорії середніх сільськогосподарських товариств із профілем діяльності, орієнтованим на рослинництво, що забезпечує йому стабільність у виробничій діяльності та визначає специфіку організації планування господарських процесів. При цьому фінансові показники за 2025 р. свідчать про позитивні тенденції у розвитку підприємства.

Майновий стан підприємства характеризується величиною та структурою його активів. Станом на кінець 2025 р. загальна вартість активів СТОВ «Нива» становила 119677 тис. грн. Такий обсяг активів свідчить про наявність у підприємства достатньої матеріально-технічної бази для здійснення основної діяльності та реалізації виробничих планів.

Активи аграрного підприємства, як правило, формуються за рахунок основних засобів виробничого призначення (сільськогосподарської техніки, будівель, споруд) та оборотних активів, необхідних для забезпечення безперервності виробничого циклу. Висока капіталомісткість аграрного виробництва зумовлює підвищені вимоги до якості планування використання активів, оскільки неефективне їх залучення призводить до зростання витрат і

зниження фінансових результатів.

Чисельність персоналу є важливим чинником, що впливає на масштаби та ефективність господарської діяльності підприємства. У 2025 р. на СТОВ «Нива» працювало 188 осіб, що відповідає рівню середніх сільськогосподарських підприємств. Така чисельність персоналу свідчить про відносно компактну організаційну структуру управління та виробництва (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Динаміка чисельності персоналу підприємства СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області

Категорія персоналу	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025р. від 2023р., осіб
Керівники	12	12	13	+1
Спеціалісти	38	40	42	+4
Службовці	16	15	15	–1
Робітники	124	120	118	–6
Усього персоналу	190	187	188	–2

*сформовано автором за даними товариства

Аналіз динаміки чисельності персоналу підприємства свідчить про відносну стабільність трудових ресурсів упродовж 2023-2025 рр. Загальна чисельність персоналу у досліджуваному періоді скоротилася незначно (на 2 особи), що не має суттєвого впливу на виробничо-господарську діяльність підприємства.

Водночас простежується тенденція до зростання чисельності управлінського та інженерно-економічного персоналу, зокрема керівників і спеціалістів, що пояснюється ускладненням виробничих процесів, необхідністю посилення функцій планування, контролю та аналітичного супроводу діяльності підприємства. Скорочення чисельності робітників відбувається на фоні часткової механізації та оптимізації виробничих процесів.

Структура управління СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області (табл. 2.7) має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між керівниками різних рівнів та спеціалістами функціональних служб. В умовах такої організаційної структури функції планування реалізуються на кількох рівнях управління. Стратегічне планування діяльності підприємства здійснюється директором із залученням головних

спеціалістів, зокрема головного агронома, головного інженера та головного бухгалтера.

Таблиця 2.7

Структура управлінського персоналу СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області у 2025 році

Посада	Кількість осіб	Основні функції
Директор	1	Загальне керівництво, стратегічне планування
Головний агроном	1	Планування виробництва рослинницької продукції
Головний інженер	1	Планування технічного забезпечення
Головний бухгалтер	1	Фінансове планування та облік
Економіст	2	Поточне та оперативне планування
Начальники виробничих підрозділів	7	Тактичне та оперативне планування
Усього управлінського персоналу	13	–

*сформовано автором за даними товариства

Тактичне планування покладається на керівників виробничих підрозділів та економічну службу, які розробляють річні та квартальні плани виробництва, використання ресурсів і фінансових показників. Оперативне планування реалізується безпосередньо на рівні підрозділів шляхом формування виробничих завдань, графіків робіт і контролю їх виконання.

Таким чином, планування на підприємстві має багаторівневий характер, що дозволяє узгоджувати стратегічні цілі розвитку з поточними та оперативними завданнями виробничо-господарської діяльності.

Зростання ролі управлінського персоналу та ускладнення виробничо-господарських процесів зумовлюють необхідність більш ґрунтовного розгляду системи менеджменту підприємства. Ефективність діяльності значною мірою залежить від того, наскільки чітко реалізуються основні функції управління, зокрема планування, організація, мотивація та контроль, а також від узгодженості дій між різними рівнями управління.

Аналіз розподілу функцій менеджменту свідчить, що система управління підприємством має переважно централізований характер. Ключові управлінські рішення, зокрема у сфері планування та контролю, зосереджені на рівні вищого

керівництва. Такий підхід забезпечує цілісність управління та узгодженість стратегічних рішень, однак водночас обмежує самостійність керівників нижчих рівнів (табл 2.8).

Таблиця 2.8

Розподіл функцій менеджменту між суб'єктами управління СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області у 2025 році

Функція менеджменту	Суб'єкти виконання	Зміст управлінських дій
Планування	Директор, економіст, головні спеціалісти	Формування стратегічних, річних та оперативних планів
Організація	Керівники підрозділів	Розподіл завдань, координація робіт, забезпечення ресурсами
Мотивація	Директор, бухгалтерія	Матеріальне стимулювання, преміювання
Контроль	Директор, головний бухгалтер	Контроль виконання планів і фінансових показників
Регулювання	Керівники підрозділів	Коригування планів, усунення відхилень

*сформовано автором за даними товариства

Функція організації реалізується через керівників структурних підрозділів, які відповідають за координацію виробничих процесів і використання ресурсів. Мотиваційна складова менеджменту має переважно матеріальний характер, що є типовим для аграрних підприємств, проте не повною мірою враховує можливості нематеріального стимулювання персоналу.

З позицій сучасного менеджменту систему планування на підприємстві можна охарактеризувати як таку, що орієнтована переважно на коротко- та середньострокову перспективу. Основна увага приділяється розробці річних виробничих і фінансових планів, тоді як елементи довгострокового стратегічного планування застосовуються фрагментарно.

Водночас залучення головних спеціалістів до процесу планування створює передумови для підвищення якості управлінських рішень та адаптації планів до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє розглядати наявну систему планування як таку, що має потенціал до вдосконалення на основі інструментів стратегічного та процесного менеджменту.

Для аграрних підприємств характерною є сезонна зміна потреби в трудових ресурсах, що зумовлює необхідність гнучкого кадрового планування. Раціональне

поєднання постійних працівників і сезонної робочої сили є важливим чинником оптимізації витрат на оплату праці та підвищення продуктивності.

Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області проведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області

Елемент менеджменту	Характеристика	Оцінка
Організаційна структура	Лінійно-функціональна, чіткий розподіл повноважень	Переважно ефективна
Планування	Річне та оперативне, із залученням ключових спеціалістів	Частково ефективне
Мотивація персоналу	Переважає матеріальне стимулювання	Обмежено ефективна
Контроль	Централізований фінансовий та виробничий контроль	Ефективний
Комунікації	Вертикальні, формалізовані	Потребують удосконалення
Прийняття рішень	Централізоване, на рівні вищого керівництва	Помірно гнучке

*сформовано автором за даними товариства

Проведена оцінка свідчить, що система менеджменту СТОВ «Нива» загалом забезпечує стабільне функціонування та контроль основних виробничо-господарських процесів. Разом з тим, окремі елементи менеджменту, зокрема планування, мотивація та комунікації, мають потенціал до подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних управлінських підходів.

Організація процесу планування господарської діяльності є одним із ключових чинників, що визначають ефективність функціонування підприємства, його фінансові результати та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Процес планування в СТОВ «Нива» має переважно централізований характер і здійснюється на рівні керівництва з подальшою деталізацією для виконання виробничих завдань. Основна увага зосереджується на плануванні виробничих обсягів, потреб у матеріально-технічних ресурсах, фінансових витрат та очікуваних результатів діяльності. При цьому планування ґрунтується на аналізі показників попередніх періодів, що дозволяє враховувати наявний досвід та адаптувати плани до реальних можливостей підприємства.

Виробниче планування в СТОВ «Нива» орієнтоване на сезонний характер аграрного виробництва та спеціалізацію підприємства. Формування виробничих планів передбачає визначення обсягів посівних площ, потреби в насінні, добривах, паливно-мастильних матеріалах, а також строків виконання основних агротехнічних операцій. Такий підхід забезпечує узгодженість між ресурсним забезпеченням і технологічними процесами, що позитивно впливає на результати господарської діяльності.

Фінансове планування на підприємстві має прикладний характер і спрямоване на забезпечення платоспроможності та безперервності виробничого процесу. Аналіз фінансових показників за 2023-2024 рр. свідчить, що підприємство в цілому досягає запланованих фінансових результатів, що підтверджується зростанням обсягів доходу та наявністю чистого прибутку. Водночас коливання рівня прибутковості та зростання зобов’язань у 2025 році вказують на обмежену глибину фінансового прогнозування та потребу в удосконаленні механізмів планування витрат і грошових потоків.

Оцінюючи узгодженість планових рішень, слід зазначити, що на підприємстві простежується взаємозв’язок між виробничими та фінансовими планами, однак відсутня формалізована система стратегічного планування. Планування має переважно коротко- та середньострокову орієнтацію, що є типовим для малих і середніх аграрних підприємств, але водночас обмежує можливості довгострокового розвитку та інвестиційного прогнозування.

Результати аналізу динаміки фінансово-економічних показників дозволяють зробити висновок, що існуюча система планування забезпечує загальну стабільність діяльності підприємства, проте не повною мірою сприяє оптимізації витрат і підвищенню рівня рентабельності. Зокрема, зростання доходів не супроводжується пропорційним зростанням чистого прибутку, що може свідчити про недостатню деталізацію планування собівартості продукції та обмежений контроль за витратами.

Суттєвим недоліком організації процесу планування є також обмежене використання аналітичних і прогнозних інструментів. Планові показники формуються переважно на основі фактичних даних минулих періодів без широкого застосування сценарного аналізу, оцінки ризиків та альтернативних

варіантів розвитку подій. В умовах високої невизначеності аграрного ринку це знижує адаптивність планової системи до змін зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати оцінки, можна стверджувати, що організація процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива» загалом відповідає поточним потребам підприємства та забезпечує досягнення позитивних фінансових результатів. Водночас наявні недоліки – відсутність системного стратегічного планування, недостатня деталізація фінансових планів і обмежене використання сучасних методів прогнозування – зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення планового процесу.

З метою комплексної оцінки організації процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива» доцільним, на нашу думку, є застосування SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони планової системи підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що впливають на її ефективність (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз організації процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
▪ наявність досвіду планування виробничої діяльності з урахуванням сезонності аграрного виробництва;	▪ відсутність формалізованої системи стратегічного планування;
▪ стабільна спеціалізація підприємства, що спрощує формування виробничих планів;	▪ обмежене використання прогнозних та аналітичних методів у процесі планування;
▪ позитивні фінансові результати діяльності у більшості досліджуваних років;	▪ недостатня деталізація фінансових планів і планування витрат;
▪ узгодженість виробничих і фінансових планів на оперативному рівні;	▪ слабкий контроль за відхиленнями фактичних показників від планових;
▪ компактна організаційна структура, що спрощує координацію планових рішень.	▪ залежність планування від суб’єктивних управлінських рішень керівництва.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
▪ впровадження елементів бюджетування та фінансового планування;	▪ нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси;
▪ використання цифрових інструментів планування та обліку;	▪ негативний вплив природно-кліматичних умов на результати виробництва;
▪ удосконалення системи планування витрат і собівартості продукції;	▪ зростання виробничих витрат (ПММ, добрива, насіння);
▪ підвищення ефективності використання ресурсів за рахунок планування;	▪ обмежений доступ до фінансових ресурсів та кредитування;
▪ формування довгострокових планів розвитку підприємства.	▪ високий рівень ризиків аграрного виробництва.

*сформовано автором за даними товариства

Результати SWOT-аналізу свідчать, що організація процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива» має низку сильних сторін, які забезпечують стабільність функціонування підприємства та досягнення позитивних фінансових результатів. Водночас виявлені слабкі сторони вказують на обмежений рівень системності та формалізації планового процесу, що знижує його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Поєднання наявних можливостей із внутрішнім потенціалом СТОВ «Нива» створює передумови для вдосконалення організації планування, зокрема шляхом запровадження більш детального фінансового планування, використання сучасних аналітичних інструментів і підвищення контролю за виконанням планових показників. Разом з тим наявність значних зовнішніх загроз зумовлює необхідність підвищення гнучкості планової системи та врахування ризиків у процесі прийняття управлінських рішень.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує доцільність розробки комплексу заходів, спрямованих на удосконалення організації процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива».

У таблиці 2.11 нами згруповано і проаналізовано методи планування, що використовуються в процесі господарської діяльності СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області.

Дані таблиці 2.11 свідчать, що в процесі планування господарської діяльності СТОВ «Нива» переважають традиційні методи планування, орієнтовані на аналіз показників минулих періодів і використання виробничих нормативів. Такий підхід забезпечує відносну стабільність планових рішень, проте обмежує можливості підприємства щодо прогнозування змін зовнішнього середовища та управління ризиками.

Найбільш активно на підприємстві застосовуються нормативний, календарний та метод екстраполяції, що є характерним для аграрних підприємств із сезонним характером виробництва. Водночас недостатнє використання прогнозних і сценарних методів знижує адаптивність системи планування та її здатність своєчасно реагувати на коливання ринкової кон’юнктури й виробничі ризики.

Таблиця 2.11

Характеристика методів планування, що використовуються в процесі господарської діяльності СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області

Метод планування	Сутність методу	Показники, для яких застосовується	Рівень застосування на підприємстві
Нормативний метод	Планування на основі встановлених норм і нормативів витрат ресурсів	▪ витрати насіння; ▪ норми внесення добрив; ▪ витрати ПММ; ▪ трудомісткість робіт	Використовується переважно у виробничому плануванні
Балансовий метод	Узгодження потреб у ресурсах з наявними можливостями підприємства	▪ потреба в матеріальних ресурсах; ▪ трудові ресурси; ▪ фінансові надходження та витрати	Використовується частково
Метод екстраполяції	Прогнозування на основі аналізу показників минулих періодів	▪ обсяги виробництва; ▪ доходи від реалізації; ▪ фінансові результати	Широко використовується
Розрахунково-аналітичний метод	Обґрунтування планових показників на основі аналітичних розрахунків	▪ собівартість продукції; ▪ рентабельність; ▪ фінансові результати	Використовується обмежено
Календарне планування	Розподіл виробничих процесів у часі з урахуванням сезонності	▪ строки посіву; ▪ догляд за культурами; ▪ збирання врожаю	Активно використовується
Прогнозний метод	Формування планів з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища	▪ ціни на продукцію; ▪ витрати ресурсів; ▪ фінансові ризики	Практично не використовується
Сценарний підхід	Розробка альтернативних варіантів розвитку подій	▪ доходи; ▪ витрати; ▪ прибуток	Не застосовується

*сформовано автором за даними товариства

Отримані результати підтверджують висновки SWOT-аналізу та свідчать про необхідність удосконалення організації процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива» шляхом розширення методичного інструментарію.

Аналіз системи планування дозволяє виявити низку проблем організаційного та управлінського характеру (табл. 2.12). Насамперед це стосується обмеженого використання інструментів стратегічного планування, що зумовлює короткострокову орієнтацію управлінських рішень. Високий рівень централізації знижує гнучкість управління та уповільнює процес реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 2.12

Основні проблеми системи планування господарської діяльності СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області

Проблема	Прояв	Наслідки для діяльності
Обмеженість стратегічного планування	Відсутність довгострокових програм розвитку	Реактивний характер управління
Надмірна централізація	Основні рішення приймаються керівником	Зниження оперативності
Недостатня участь середньої ланки	Обмежене залучення керівників підрозділів	Втрата управлінського потенціалу
Формалізованість планів	Переважання кількісних показників	Низька адаптивність до змін
Слабка мотиваційна прив’язка	Плани не пов’язані з KPI	Зниження зацікавленості персоналу

*сформовано автором за даними товариства

Крім того, недостатня інтеграція системи планування з мотиваційним механізмом персоналу обмежує можливості підвищення результативності управління та ефективного досягнення поставлених цілей.

Узагальнюючи результати аналізу виробничо-господарської діяльності, структури товарної продукції, кадрового забезпечення та системи менеджменту, можна зробити висновок, що підприємство має сформовану організаційну основу для ефективного функціонування та розвитку. Водночас наявні недоліки в системі планування, мотивації та розподілу управлінських повноважень стримують реалізацію стратегічного потенціалу підприємства.

З огляду на це, для СТОВ «Нива» актуальним є обґрунтування управлінських заходів, спрямованих на вдосконалення системи менеджменту та планування діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «НИВА» ГАЙСИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від якості організації процесу планування. Проведена оцінка організації планування господарської діяльності СТОВ «Нива» засвідчила, що чинна система планування загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства, проте має низку обмежень, пов’язаних із недостатнім рівнем формалізації, прогнозування та використання сучасних методів управління.

З огляду на це, доцільним, на нашу думку, є визначення основних напрямів удосконалення процесу планування, реалізація яких сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів і зростанню фінансових результатів підприємства.

Першим напрямом удосконалення є формування системи стратегічного планування. Вважаємо, що у СТОВ «Нива» доцільно перейти від переважно короткострокового та середньострокового планування до розроблення стратегічних орієнтирів розвитку на перспективу 3-5 років. Це дозволить визначити довгострокові цілі діяльності, пріоритетні напрями виробництва, можливості диверсифікації та інвестиційного розвитку, а також підвищити узгодженість між поточними та перспективними планами.

Другим важливим напрямом, на нашу думку, є удосконалення фінансового планування шляхом запровадження елементів бюджетування. Формування операційних і фінансових бюджетів (бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів) дозволить підвищити контроль за витратами, своєчасно виявляти відхилення фактичних показників від планових та оперативно реагувати на них. Це особливо актуально з огляду на виявлені коливання рівня

прибутковості підприємства.

Третім напрямом удосконалення є розширення методичного інструментарію планування діяльності СТОВ «Нива». Зокрема, поряд із традиційними методами (нормативним, балансовим, екстраполяції) доцільно поступово впроваджувати прогнозні та сценарні методи планування. Їх застосування дозволить враховувати можливі зміни цінової кон'юнктури, рівень виробничих ризиків і вплив зовнішніх чинників, що є особливо важливим для аграрного сектору.

Четвертим напрямом є підвищення рівня інформаційного забезпечення процесу планування. Використання електронних таблиць, облікових програм та елементів цифрового аналізу сприятиме підвищенню точності планових розрахунків, скороченню часу на підготовку планів і підвищенню прозорості управлінських рішень. Навіть часткова цифровізація планового процесу може суттєво покращити якість управління на підприємстві.

П'ятим напрямом удосконалення є посилення контролю за виконанням планових показників. Доцільним є запровадження регулярного аналізу відхилень фактичних результатів від планових із визначенням причин таких відхилень та відповідальних осіб. Це сприятиме підвищенню дисципліни планування та відповідальності за прийняті управлінські рішення.

Запропоновані напрями вдосконалення процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива» мають комплексний характер, спрямовані на підвищення ефективності управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища і згруповані нами на рис. 3.1.

Реалізація визначених напрямів удосконалення процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива» створить, на нашу думку, передумови для оптимізації використання ресурсів, зниження ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства. Однак, їх реалізація потребує конкретизації у вигляді практичних заходів, спрямованих на підвищення якості та результативності процесу планування господарської діяльності підприємства. Запропоновані заходи сформовано з урахуванням фактичного стану планування на підприємстві, його масштабів діяльності та фінансових можливостей.



Рис. 3.1. **Напрями вдосконалення процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області**

З метою підвищення узгодженості поточних і перспективних управлінських рішень доцільним є впровадження елементів стратегічного планування. Пропонується розроблення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства на середньострокову перспективу (3-5 років), які включатимуть цілі щодо обсягів виробництва, фінансових результатів, оновлення матеріально-технічної бази та оптимізації структури витрат. Наявність таких орієнтирів дозволить формувати більш обґрунтовані річні та оперативні плани.

Одним із ключових заходів є впровадження елементів бюджетування як інструменту фінансового планування і контролю. Доцільним є формування бюджету доходів і витрат та бюджету руху грошових коштів, що дозволить прогнозувати фінансові результати діяльності, своєчасно виявляти дефіцит або надлишок фінансових ресурсів та підвищити контроль за витратами. Такий підхід сприятиме зниженню ризику необґрунтованого зростання собівартості продукції.

Для підвищення адаптивності планової системи пропонується розширити перелік методів планування за рахунок застосування прогнозних і сценарних підходів. Зокрема, доцільним є розроблення альтернативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, базового та песимістичного) з урахуванням можливих

змін цін на продукцію, ресурсів та природно-кліматичних умов. Це дозволить підприємству більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Підвищення якості планових розрахунків можливе шляхом удосконалення інформаційного забезпечення процесу планування. Пропонується систематизація планових і фактичних даних у єдиному електронному форматі з використанням електронних таблиць або облікових програм. Це забезпечить оперативний доступ до інформації, підвищить точність розрахунків і спростить процес контролю виконання планів.

Важливим заходом є запровадження регулярного контролю за виконанням планових показників шляхом проведення щомісячного або квартального аналізу відхилень фактичних результатів від запланованих. Виявлення причин таких відхилень і визначення відповідальних осіб сприятиме підвищенню дисципліни планування та відповідальності за прийняті управлінські рішення.

Характеристика заходів щодо вдосконалення процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива» представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика заходів щодо вдосконалення процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива»

Елемент планування	Поточний стан	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Стратегічне планування	Відсутнє або має фрагментарний характер	Формування стратегічних орієнтирів на 3-5 років	Узгодженість поточних і перспективних планів
Фінансове планування	Обмежується поточними розрахунками	Впровадження бюджетування	Підвищення контролю за витратами
Методи планування	Переважають традиційні	Запровадження прогнозних і сценарних методів	Підвищення гнучкості планів
Інформаційне забезпечення	Несистематизоване	Створення єдиного електронного інформаційного масиву	Підвищення точності планових розрахунків
Контроль виконання планів	Має епізодичний характер	Регулярний аналіз відхилень	Підвищення дисципліни планування

*сформовано автором

В умовах сезонності аграрного виробництва та обмеженості ресурсів особливого значення набуває автоматизація оперативного планування, яка дозволяє чітко координувати строки виконання робіт, раціонально розподіляти ресурси та мінімізувати втрати від простоїв і порушення технологічних регламентів. Одним із ефективних інструментів такої автоматизації є використання сітьових графіків і діаграм Гантта.

Сітьовий графік є інструментом календарно-часового планування, який дозволяє відобразити послідовність виконання робіт, їх взаємозв'язок та тривалість. Для аграрного підприємства доцільним є застосування сітьових графіків під час планування весняно-польових робіт, оскільки вони включають чітко визначену послідовність операцій і залежать від погодних та технологічних умов (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сітьова модель виконання весняно-польових робіт СТОВ «Нива»

№ етапу	Назва роботи	Попередні роботи	Орієнтовна тривалість, днів
1	Підготовка ґрунту	–	5
2	Закупівля та підготовка насіння	–	3
3	Внесення мінеральних добрив	1	2
4	Передпосівна культивація	1	2
5	Посів сільськогосподарських культур	2, 3, 4	4
6	Коткування та догляд за посівами	5	2

*сформовано автором

Побудова сітьового графіка дозволяє визначити критичні роботи, порушення строків виконання яких призводить до зриву всього виробничого циклу. Для СТОВ «Нива» це дає можливість оперативно перерозподіляти техніку та трудові ресурси в разі несприятливих погодних умов.

Діаграма Гантта є зручним інструментом візуалізації строків виконання робіт у часі та дозволяє контролювати хід виробничого процесу в реальному режимі. Її застосування доцільне для планування процесу збирання врожаю, який характеризується високою концентрацією робіт у короткий період і потребує чіткої координації ресурсів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Графік Гантта збирання врожаю (умовна модель) СТОВ «Нива»

Вид робіт	1 тиждень	2 тиждень	3 тиждень	4 тиждень
Підготовка техніки	■■■			
Збирання ранніх зернових		■■■■	■	
Збирання пізніх культур			■■■■	■
Транспортування і зберігання		■■■	■■■	■
Післязбиральна обробка				■■■

*сформовано автором

Застосування діаграми Гантта дозволяє наочно відобразити паралельність виконання робіт, уникнути перевантаження техніки та персоналу, а також забезпечити дотримання оптимальних строків збирання врожаю, що безпосередньо впливає на його якість і обсяги втрат.

Вважаємо, що впровадження сітьових графіків і діаграм Гантта в процес планування господарської діяльності СТОВ «Нива» дозволить:

- підвищити точність календарного планування виробничих процесів;
- скоротити простої техніки та втрати робочого часу;
- забезпечити кращу координацію між підрозділами;
- знизити виробничі ризики, пов’язані з порушенням строків виконання робіт;
- створити передумови для подальшої цифровізації управління підприємством.

Таким чином, автоматизація процесу планування з використанням сітьових графіків і діаграм Гантта є доцільним та економічно обґрунтованим напрямом удосконалення управління господарською діяльністю підприємства.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення організації процесу планування господарської діяльності мають прикладний характер і можуть бути реалізовані на підприємстві без значних додаткових фінансових витрат. Їх впровадження сприятиме підвищенню обґрунтованості планових рішень, оптимізації

використання ресурсів та зростанню ефективності управління підприємством.

Оцінка економічного ефекту є завершальним етапом обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення організації процесу планування господарської діяльності підприємства. Вона дозволяє визначити доцільність упровадження запропонованих рішень з позиції їх впливу на ефективність використання ресурсів, фінансові результати та продуктивність праці.

Запропоновані заходи, зокрема впровадження елементів стратегічного і фінансового планування, розширення методів прогнозування, а також автоматизація оперативного планування шляхом використання сітьових графіків і діаграм Гантта, не потребують значних капітальних вкладень і можуть бути реалізовані в межах наявних організаційних можливостей підприємства. У зв’язку з цим економічний ефект доцільно оцінювати за рахунок непрямих результатів, зокрема скорочення втрат часу, оптимізації витрат і підвищення результативності діяльності.

Використання сітьових графіків під час планування весняно-польових робіт і діаграм Гантта для планування процесу збирання врожаю дозволяє скоротити непродуктивні простої техніки та персоналу, а також зменшити ризик порушення агротехнічних строків. За умов відсутності чіткої календарної координації втрати робочого часу в аграрних підприємствах можуть становити 5-10 % загального фонду часу.

Упровадження запропонованих інструментів планування дозволяє зменшити такі втрати в середньому на 3-5 %, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та більш раціональному використанню наявних ресурсів без додаткових витрат.

Удосконалення фінансового планування та запровадження елементів бюджетування забезпечує кращий контроль за витратами на паливно-мастильні матеріали, оплату праці, обслуговування техніки та інші змінні витрати. Навіть незначне скорочення витрат на 1-2 % від обсягу виручки для підприємства з доходом понад 100 млн. грн на рік формує відчутний фінансовий результат.

З огляду на обсяги діяльності СТОВ «Нива», реалістичним є очікуване

зниження виробничих витрат на 1,0-1,5 %, що обумовлено кращою координацією робіт, зменшенням перевитрат ресурсів і підвищенням дисципліни виконання планів.

Результатом упровадження запропонованих заходів є не лише скорочення витрат, а й підвищення обґрунтованості управлінських рішень, що створює передумови для зростання чистого прибутку. З урахуванням фінансових показників підприємства за 2025 рік, навіть помірне підвищення ефективності планування може забезпечити приріст чистого прибутку на 3-5 % без розширення масштабів діяльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка економічного ефекту від упровадження заходів з удосконалення планування СТОВ «Нива»

Напрям ефекту	Сутність ефекту	Очікуваний результат
Економія робочого часу	Скорочення простоїв і неузгодженості робіт	Підвищення продуктивності праці на 3-5 %
Оптимізація витрат	Зменшення перевитрат ресурсів	Зниження витрат на 1,0-1,5 %
Фінансовий результат	Підвищення обґрунтованості планових рішень	Приріст чистого прибутку на 3-5 %
Управлінський ефект	Підвищення дисципліни планування	Стабілізація фінансових показників

*сформовано автором

Проведена оцінка економічного ефекту свідчить, що впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення організації процесу планування господарської діяльності є економічно доцільним і обґрунтованим. Очікувані результати досягаються переважно за рахунок підвищення ефективності управління та оптимізації використання ресурсів без необхідності значних фінансових вкладень.

З метою практичної реалізації заходів з автоматизації процесу планування, зокрема побудови сітьових графіків весняно-польових робіт та діаграм Гантта для планування збирання врожаю, доцільним є забезпечення відповідальних працівників сучасними технічними засобами. Пропонуємо розглянути варіант придбання двох ноутбуків середнього цінового сегмента, які можуть використовуватися для планово-економічної та управлінської роботи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на придбання ноутбуків для автоматизації планування у СТОВ «Нива»

Показник	Значення
Кількість ноутбуків, од.	2
Середня вартість одного ноутбука, грн	30000
Загальна вартість придбання, грн	60000
Орієнтовний строк експлуатації, років	5
Річні амортизаційні витрати, грн	12000

*сформовано автором

Загальна сума витрат на придбання двох ноутбуків становить 60 тис. грн, що є незначною для підприємства з обсягом річного доходу понад 100 млн грн. Річні амортизаційні витрати в розмірі 12 тис. грн не створюють суттєвого фінансового навантаження та можуть бути повністю компенсовані за рахунок економії ресурсів, отриманої в результаті вдосконалення процесу планування.

Автоматизація планових розрахунків і візуалізація виробничих процесів за допомогою сітьових графіків і діаграм Гантта дозволяє:

- скоротити витрати робочого часу управлінського персоналу;
- зменшити ризик помилок при плануванні строків виконання робіт;
- підвищити оперативність прийняття управлінських рішень;
- забезпечити кращу координацію виробничих процесів.

Навіть за умови зниження виробничих витрат лише на 0,1 % від обсягу виручки (що є мінімальним і реалістичним показником), економічний ефект перевищить 100 тис. грн на рік, що повністю покриває витрати на придбання технічних засобів уже в перший рік їх використання.

Запропоновані заходи з удосконалення менеджменту СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області, зокрема організації процесу планування господарської діяльності сільськогосподарського підприємства, сформовані з урахуванням результатів аналізу системи менеджменту підприємства та виявлених проблем, згруповані у таблиці 3.6, містять чіткі запропоновані управлінські заходи та визначено очікуваний результат від їх запровадження.

Таблиця 3.6

Узагальнення проблем менеджменту та напрямів їх удосконалення у СТОВ «Нива»

Виявлена проблема	Запропонований управлінський захід	Сутність заходу	Очікуваний результат
Обмеженість стратегічного планування	Запровадження середньострокового планування	Розроблення плану розвитку підприємства на 3–5 років	Підвищення узгодженості управлінських рішень
Надмірна централізація управління	Делегування планових повноважень	Залучення менеджерів середньої ланки до планування	Підвищення оперативності управління
Формалізований характер планів	Комплексний підхід до планування	Поєднання виробничих, фінансових і кадрових планів	Зростання адаптивності до змін
Слабкий зв’язок планування і мотивації	Інтеграція мотивації з результатами	Преміювання за виконання планових показників	Підвищення зацікавленості персоналу
Недостатня координація між підрозділами	Посилення внутрішніх комунікацій	Регулярні планові наради та узгодження планів	Покращення взаємодії між підрозділами

*сформовано автором

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи менеджменту та планування діяльності підприємства у СТОВ «Нива» мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності управлінських рішень, узгодженість дій між різними рівнями управління та посилення мотивації персоналу. Реалізація зазначених заходів створює передумови для більш результативного використання ресурсного потенціалу підприємства та забезпечення його сталого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Витрати на придбання двох ноутбуків для автоматизації процесу планування є економічно обґрунтованими та доцільними, а термін окупності таких інвестицій є мінімальним. Це підтверджує, що впровадження запропонованих заходів не лише підвищує якість управління господарською діяльністю, але й забезпечує позитивний економічний результат для підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню результативності діяльності СТОВ «Нива», зміцненню його фінансового стану та створенню передумов для сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження організації процесу планування господарської діяльності сільськогосподарського підприємства на прикладі СТОВ «Нива» Гайсинського району Вінницької області. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі планування як ключової управлінської функції в умовах нестабільності зовнішнього середовища, сезонності аграрного виробництва та обмеженості ресурсів.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні засади організації планування господарської діяльності підприємства. Розкрито сутність, роль і значення планування в системі управління, охарактеризовано види та рівні планування, а також особливості його організації в аграрних підприємствах. Обґрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності процесу планування, що стало теоретичною та методологічною основою подальшого аналізу.

У другому розділі надано загальну характеристику та проаналізовано організаційно-економічні умови діяльності СТОВ «Нива». Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022-2025 рр. засвідчив наявність позитивної динаміки доходів, зростання вартості активів і стабільну чисельність персоналу, що характеризує підприємство як таке, що функціонує прибутково та має потенціал розвитку. Водночас виявлено коливання рівня прибутковості та зростання зобов’язань, що підвищує вимоги до якості планування господарської діяльності.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності СТОВ «Нива» за 2023-2025 рр. свідчить про наявність позитивної динаміки основних економічних показників, що характеризує підприємство як таке, що стабільно функціонує та має потенціал до подальшого розвитку.

Зокрема, у досліджуваному періоді спостерігається стійке зростання обсягів доходу від реалізації продукції, що є наслідком збільшення масштабів господарської діяльності, розширення виробництва та адаптації підприємства до

ринкових умов. Особливо значний приріст доходу зафіксовано у 2025 році, що свідчить про активізацію виробничо-збутової діяльності підприємства.

Аналіз чистого прибутку показав, що діяльність СТОВ «Нива» упродовж усього досліджуваного періоду залишалася прибутковою, однак рівень прибутковості мав нестабільний характер. Після зростання у 2023 році у 2024 році спостерігалося зниження фінансового результату, що може бути зумовлено зростанням собівартості продукції, впливом зовнішніх економічних чинників та підвищенням виробничих ризиків. У 2025 році підприємству вдалося відновити позитивний рівень прибутку, що свідчить про певну стабілізацію фінансового стану.

Оцінка майнового стану підприємства засвідчила поступове зростання вартості активів, що характеризує нарощування матеріально-технічної бази та підвищення виробничого потенціалу СТОВ «Нива». Водночас зростання зобов’язань у 2025 році вказує на активніше використання залучених ресурсів, що підвищує вимоги до якості фінансового та виробничого планування.

Аналіз кадрового забезпечення показав відносну стабільність чисельності персоналу, що є характерним для аграрних підприємств із сезонним характером виробництва. Зростання показника доходу на одного працівника свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність СТОВ «Нива» загалом є економічно результативною, однак наявні коливання показників прибутковості та зростання зобов’язань свідчать про необхідність удосконалення процесу планування господарської діяльності. Зокрема, актуальними є питання підвищення обґрунтованості фінансових планів, оптимізації витрат, прогнозування доходів і ризиків, що безпосередньо пов’язано з організацією планового процесу на підприємстві.

Оцінка організації процесу планування господарської діяльності СТОВ «Нива» показала, що на підприємстві переважає коротко- та середньострокове планування з використанням традиційних методів

(нормативного, балансового, екстраполяції). Планування має прикладний характер і забезпечує загальну стабільність діяльності, однак характеризується недостатньою формалізацією стратегічних орієнтирів, обмеженим використанням прогнозних і сценарних методів та недостатнім контролем за відхиленнями фактичних показників від планових.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність як сильних сторін планової системи, так і низки проблем, що потребують усунення.

У третьому розділі розроблено напрями та заходи щодо вдосконалення організації процесу планування господарської діяльності підприємства. Обґрунтовано доцільність запровадження елементів стратегічного планування, фінансового планування на основі бюджетування, розширення методичного інструментарію планування та посилення контролю за виконанням планових показників. Особливу увагу приділено автоматизації оперативного планування шляхом використання сітьових графіків для планування весняно-польових робіт і діаграм Гантта для планування процесу збирання врожаю.

Оцінка економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів показала, що їх реалізація є економічно доцільною та не потребує значних фінансових вкладень. Очікуваний ефект проявляється у скороченні втрат робочого часу, оптимізації виробничих витрат, підвищенні продуктивності праці та зростанні чистого прибутку підприємства. Додатково обґрунтовано доцільність придбання технічних засобів (ноутбуків) для автоматизації процесу планування, що має мінімальний строк окупності та забезпечує позитивний фінансовий результат уже в перший рік використання.

Отже, мету дипломної роботи досягнуто, поставлені завдання виконано. Запропоновані напрями та заходи можуть бути використані у практичній діяльності СТОВ «Нива» для підвищення ефективності управління господарською діяльністю та забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф ; пер. з англ. – К. : Лібра, 2000. – 520 с.
2. Балабанова Л. В. Управління підприємством : навч. посіб. / Л. В. Балабанова. – К. : Професіонал, 2006. – 496 с.
3. Бєлов М. А. Управління виробничою інфраструктурою : навчальний посібник. К: КНЕУ,2003.345 с.
4. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / І. О. Бланк. – К. : Ніка-Центр, 2010. – 528 с.
5. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. В. О. Василенка. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 532 с.
6. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2014. – 400 с.
1. Виноградова Н. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 320 с.
2. Галущак О., Галущак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. Галицький економічний вісник. 2023. № 2 (81). С.155-163.
7. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
8. Голубков Є. П. Планування і прогнозування в менеджменті / Є. П. Голубков. – К. : Дело, 2011. – 320 с.
9. Гончарук А. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. / А. Г. Гончарук. – К. : Знання, 2018. – 432 с.
10. Гринчуцький В. І., Сабецька Т. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект : монографія. Тернопіль. 2014. 225 с.
11. Гриньова В. М. Організація виробництва : навч. посіб. / В. М. Гриньова, М. Н. Салун. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 552 с.
12. Друкер П. Ефективний керівник / П. Друкер ; пер. з англ. – К. : Наш формат, 2018. – 256 с.

13. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни "Операційний менеджмент" : навч. посіб. Ч. 2 / В. Й. Іванова, О. М. Тімонін, К. В. Ларіна. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 160 с.

14. Ілляшенко С. М. Менеджмент : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2017. – 400 с.

3. Кірейцев Г. Г. Економіка підприємства: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 376 с.

15. Ковальов В. В. Аналіз господарської діяльності підприємства / В. В. Ковальов. – К. : Фінанси і статистика, 2012. – 512 с.

16. Кривов'язюк І. В. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – Луцьк : ЛНТУ, 2016. – 296 с.

4. Кучер М.М. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти із технічних спеціальностей. Кам'янське:ДДТУ, 2017. 153 с. URL: https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7- 33-kl106.pdf

17. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства / Є. В. Лапін. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 400 с.

5. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: Конспект лекцій. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_23.pdf

6. Мартинюк І. В. Інформаційні системи управління виробництвом. – Львів: ЛНУ, 2021. – 256 с.

18. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник / Л. Г. Мельник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 864 с.

19. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Видавництво Олексія Капусти, 2019. – 412 с.

7. Омельяненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.

20. Операційний менеджмент: навч. посіб. / укладачі: Н.О. Вернюк, Л.В. Клименко, І.М. Новак. – Умань: Видавець «Сочінський М. М.», 2021. – 243 с.

21. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2018. – 368 с.

22. Петрович Й. М. Організація виробництва : підручник / Й. М. Петрович, Г. М. Захарчин. – Львів : Магнолія плюс, 2005. – 400 с. 205

8. Пєнська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8910

23. Пилипенко А. А. Планування і контроль на підприємстві / А. А. Пилипенко. – Харків : ХНЕУ, 2014. – 320 с.

24. Плоткін Я. Д. Виробничий менеджмент / Я. Д. Плоткін, І. Н. Пащенко. – Львів : ІВЦ "Інтелект+", 1999. – 140 с.

25. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. – К. : Знання, 2019. – 654 с.

26. Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент : навч. посіб. / О. С. Соснін, В. В. Казарцев. – Київ : Вид. Європ. Ун-ту, 2002. – 147 с.

27. Стадник В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 352 с.

28. Тарасюк Г. М., Шваб Л. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник. К. : Каравела, 2003. 356 с.

9. Ус С.А., Коряшкіна Л.С. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д. НГУ. 2014. 300 с.

29. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Л. : Новий світ - 2000, 2004. 410 с.

30. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2017. – 512 с.

31. Ansoff H. Corporate Strategy. – New York : McGraw-Hill, 2007. – 241 p.

32. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. – London : Kogan Page, 2020. – 418 p.

33. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. – Journal of Management, 1991.

34. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York : Harper & Row, 2008. – 551 p.

35. European Commission. Digitalisation of Agriculture. – Brussels, 2021.

36. FAO. Agricultural Planning and Management. – Rome, 2021.

37. Kaplan R., Norton D. Strategy-Focused Organization. – Boston : Harvard Business School Press, 2001. – 400 p.

38. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach. – New York : Wiley, 2018.

39. Meredith J., Mantel S. Project Management. – New York : Wiley, 2017.

40. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation. – Paris, 2020.

41. Porter M. Competitive Advantage. – New York : Free Press, 2008. – 592 p.

42. World Bank. Agribusiness Development. – Washington, 2019.