

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Яготинський інститут
Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

Шевченко Дмитрій Тарасович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня бакалавра

на тему: **«Планування виробничо-господарської діяльності
підприємства»**

(на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром»)

Група ІН34-9-22-Б1УБ (4,0д)

Спеціальність: ДЗ«Менеджмент»

Освітня програма: Менеджмент

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело*

Студент

(підпис)

Шевченко Дмитрій Тарасович

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

к.е.н. Гринчак Наталія Анатоліївна

(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

(підпис)

к.е.н. Грицай Віктор Григорович

(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)

Яготин 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Шевченко Дмитрій Тарасович. «Планування виробничо-господарської діяльності підприємства» (на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром») – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та цифровізації управлінських процесів. Для підприємств харчової промисловості особливого значення набуває формування ефективної системи планування, здатної забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування сутності та значення планування виробничо-господарської діяльності підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи планування на прикладі Концерн Хлібпром.

У процесі дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, економічного порівняння, системного підходу, статистичного аналізу, економіко-математичного моделювання та прогнозування.

У роботі досліджено теоретичні основи планування виробничо-господарської діяльності підприємства, проаналізовано систему та методи планування діяльності сучасного підприємства, а також визначено особливості планування у сфері харчової промисловості. Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», оцінено

ефективність існуючої системи планування та виявлено основні проблеми її функціонування.

За результатами дослідження запропоновано напрями удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства, зокрема впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизацію процесів планування та оптимізацію управлінських рішень. Також здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінено їх ефективність.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЛАНУВАННЯ, ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ, ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

ANNOTATION

Shevchenko Dmytro Tarasovych. “Planning of Production and Economic Activities of an Enterprise” (based on the example of Concern Khlibprom) – Manuscript.

Bachelor’s qualification thesis – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the necessity to improve the efficiency of production and economic activities of enterprises under conditions of an unstable economic environment, increasing competition, and digitalization of management processes. For food industry enterprises, the formation of an effective planning system capable of ensuring rational use of resources, increasing productivity, and improving enterprise competitiveness is of particular importance.

The aim of the thesis is to provide a theoretical substantiation of the essence and significance of planning production and economic activities of an enterprise, as well as to develop practical recommendations for improving the planning system based on the example of Concern Khlibprom.

In the course of the research, general scientific and special research methods were used, including methods of analysis and synthesis, economic comparison, systems approach, statistical analysis, economic and mathematical modeling, and forecasting.

The thesis examines the theoretical foundations of planning production and economic activities of an enterprise, analyzes the system and methods of planning the activities of a modern enterprise, and identifies the specific features of planning in the food industry. An analysis of the production and economic activities of the enterprise was conducted, the effectiveness of the existing planning system was assessed, and the main problems of its functioning were identified.

Based on the research results, directions for improving the planning system of production and economic activities of the enterprise were proposed, including the implementation of modern digital technologies, automation of planning processes, and optimization of managerial decision-making. The economic justification of the proposed measures and the assessment of their effectiveness were also carried out.

KEYWORDS: PLANNING, PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES, ENTERPRISE, EFFICIENCY, MANAGEMENT, DIGITAL TECHNOLOGIES, FOOD INDUSTRY, ECONOMIC JUSTIFICATION, COMPETITIVENESS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, значення та основні завдання планування виробничо-господарської діяльності підприємства	10
1.2. Система та методи планування діяльності сучасного підприємства.....	16
1.3. Особливості планування виробничо-господарської діяльності підприємств харчової промисловості.....	23
Висновок до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	30
2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства та оцінка її ефективності	35
2.3. Оцінка системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»	42
Висновок до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	50
3.1. Шляхи удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства.....	50
3.2. Впровадження сучасних цифрових технологій у процес планування діяльності підприємства.....	56
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності	61
Висновок до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня організації та якості планування їх виробничо-господарської діяльності. В умовах посилення конкуренції, нестабільності економічного середовища, впливу інфляційних процесів, воєнного стану та постійних змін ринкової кон'юнктури особливого значення набуває формування дієвої системи планування діяльності підприємства. Саме планування дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищити ефективність виробництва, покращити фінансові результати та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Особливо актуальним питання планування виробничо-господарської діяльності є для підприємств харчової промисловості, оскільки їх функціонування безпосередньо пов'язане із забезпеченням населення продукцією першої необхідності. Хлібопекарська галузь України є однією з провідних складових харчової промисловості, а її підприємства змушені постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, коливань цін на сировину, змін споживчого попиту та логістичних труднощів. За таких умов важливого значення набуває удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити стабільність виробництва та підвищення ефективності господарювання.

Одним із провідних підприємств хлібопекарської галузі України є Концерн Хлібпром, діяльність якого охоплює виробництво широкого асортименту хлібобулочних та кондитерських виробів. Підприємство активно впроваджує сучасні технології, здійснює модернізацію виробництва та розвиває систему управління виробничими процесами, що робить його доцільним об'єктом дослідження у межах обраної теми.

Актуальність теми дипломної роботи полягає у необхідності вдосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності

підприємства в сучасних економічних умовах, що сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню результатів діяльності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів планування виробничо-господарської діяльності підприємства, аналіз системи планування ПрАТ «Концерн Хлібпром» та розробка напрямів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність та значення планування виробничо-господарської діяльності підприємства;
- охарактеризувати систему та методи планування діяльності сучасного підприємства;
- визначити особливості планування діяльності підприємств харчової промисловості;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- провести аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства;
- оцінити систему планування діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- розробити напрями удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес планування виробничо-господарської діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: метод аналізу та синтезу, порівняльний метод, економіко-статистичний метод, метод системного аналізу, графічний метод, а також метод узагальнення теоретичних і практичних матеріалів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні дані, фінансова звітність підприємства, офіційні матеріали та інформація з сайту ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» та підвищення ефективності його діяльності.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та основні завдання планування виробничо-господарської діяльності підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації його виробничо-господарської діяльності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Одним із ключових інструментів забезпечення стабільного розвитку підприємства є планування, яке дозволяє визначати стратегічні та поточні цілі діяльності, формувати напрями розвитку та забезпечувати ефективне використання ресурсів підприємства.

Планування виробничо-господарської діяльності підприємства є важливою функцією управління, що полягає у визначенні перспектив розвитку підприємства, обґрунтуванні необхідних ресурсів, встановленні конкретних завдань і показників діяльності, а також розробці заходів щодо досягнення поставлених цілей.

У науковій літературі поняття планування розглядається як процес розробки системи планів і показників діяльності підприємства, які визначають обсяги виробництва, реалізації продукції, використання ресурсів, фінансові результати та напрями подальшого розвитку підприємства.

Виробничо-господарська діяльність підприємства охоплює сукупність виробничих, економічних, фінансових, трудових та організаційних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства та отримання прибутку. Саме тому планування такої діяльності повинно бути комплексним, системним та безперервним [21].

Основні характеристики планування виробничо-господарської діяльності підприємства:

- орієнтація на досягнення стратегічних і поточних цілей;
- комплексний характер;
- безперервність процесу;
- узгодження ресурсів і результатів діяльності;
- адаптація до змін зовнішнього середовища;
- забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Планування виступає основою прийняття управлінських рішень, оскільки саме завдяки планам визначаються напрями діяльності підприємства, прогнозуються результати роботи та формуються механізми контролю за їх досягненням.

Значення планування значно зростає через нестабільність економічного середовища, високий рівень конкуренції, інфляційні процеси, зміни споживчого попиту та вплив кризових явищ. Для підприємств харчової промисловості ефективне планування є особливо важливим, оскільки воно дозволяє забезпечити безперервність виробництва, раціональне використання сировини та своєчасне постачання продукції споживачам.

Планування дозволяє:

- забезпечити ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- зменшити ризики та невизначеність діяльності;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства;
- покращити фінансові результати діяльності;
- забезпечити координацію діяльності структурних підрозділів;
- своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища;
- підвищити ефективність управління підприємством [13].

Важливе значення планування полягає також у забезпеченні збалансованості між виробничими можливостями підприємства та потребами ринку. Завдяки цьому підприємство може уникнути надлишкових витрат, нераціонального використання ресурсів і перевиробництва продукції.

Основною метою планування є забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення високих результатів господарської діяльності. Для реалізації цієї мети підприємство повинно вирішувати комплекс взаємопов'язаних завдань.

До основних завдань планування виробничо-господарської діяльності підприємства належать:

1. Визначення стратегічних і поточних цілей діяльності підприємства.
Підприємство повинно чітко визначати напрями свого розвитку, перспективи діяльності та очікувані результати.
2. Планування обсягів виробництва та реалізації продукції.
Важливим завданням є визначення оптимальних обсягів виробництва відповідно до потреб ринку та можливостей підприємства.
3. Раціональне використання ресурсів підприємства.
Планування спрямоване на ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів.
4. Забезпечення фінансової стійкості підприємства.
Планування доходів, витрат, прибутку та грошових потоків дозволяє підтримувати стабільний фінансовий стан підприємства.
5. Підвищення ефективності діяльності підприємства.
Планування сприяє зниженню собівартості продукції, зростанню продуктивності праці та підвищенню рентабельності діяльності.
6. Координація діяльності структурних підрозділів підприємства.
Плани забезпечують узгодженість роботи всіх підрозділів підприємства та сприяють ефективній взаємодії між ними.
7. Мінімізація ризиків і забезпечення адаптації до змін зовнішнього середовища.
Планування дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку, економічної ситуації та споживчого попиту [27].

Планування як одна з основних функцій управління виконує важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Реалізація процесу планування дозволяє не лише визначати перспективи розвитку підприємства, а й забезпечувати координацію діяльності структурних підрозділів та контроль за досягненням поставлених цілей.

До основних функцій планування належить прогнозування, яке передбачає визначення можливих змін у діяльності підприємства та оцінку впливу факторів зовнішнього середовища на результати господарювання. Завдяки прогнозуванню підприємство отримує можливість своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, попиту споживачів, рівня конкуренції та економічної ситуації в країні.

Важливою функцією планування є координація, яка забезпечує узгодження діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. Координація сприяє ефективній взаємодії між виробничими, фінансовими, маркетинговими та іншими службами підприємства з метою досягнення спільних результатів діяльності [20].

Не менш важливою функцією планування виступає контроль, який полягає в оцінці результатів діяльності підприємства та рівня виконання планових показників. Контроль дозволяє виявляти відхилення від запланованих результатів, визначати причини їх виникнення та своєчасно приймати необхідні управлінські рішення щодо усунення недоліків.

Функція мотивації спрямована на орієнтацію працівників підприємства на досягнення поставлених цілей та підвищення ефективності праці. Завдяки плануванню працівники отримують чітке розуміння основних завдань діяльності підприємства та результатів, яких необхідно досягти.

Водночас планування виконує організаційну функцію, що полягає у забезпеченні раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства. Реалізація цієї функції

сприяє підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Ефективне виконання зазначених функцій сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, покращенню управління виробничими процесами та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

В основі ефективного планування лежить дотримання певних принципів, які забезпечують обґрунтованість і результативність планових рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні принципи планування виробничо-господарської діяльності
підприємства

Принцип	Характеристика
Наукова обґрунтованість	Використання сучасних методів аналізу та прогнозування
Системність	Взаємозв'язок усіх елементів планування
Комплексність	Охоплення всіх напрямів діяльності підприємства
Безперервність	Постійне оновлення та коригування планів
Гнучкість	Адаптація планів до змін зовнішнього середовища
Економічність	Досягнення максимального результату при мінімальних витратах
Реальність	Врахування реальних можливостей підприємства

Дотримання принципів планування є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Саме завдяки науковій обґрунтованості, системності, комплексності та гнучкості планування підприємство отримує можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати раціональне використання ресурсів та досягати поставлених цілей. Реалізація зазначених принципів сприяє підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку [16].

Для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства використовується різні види планування, які відрізняються за тривалістю

планового періоду, цілями та змістом управлінських рішень. Кожен вид планування виконує окремі функції та має важливе значення у процесі організації виробничо-господарської діяльності підприємства.

Залежно від періоду дії та змісту планів виділяють декілька видів планування (рис.1.1).

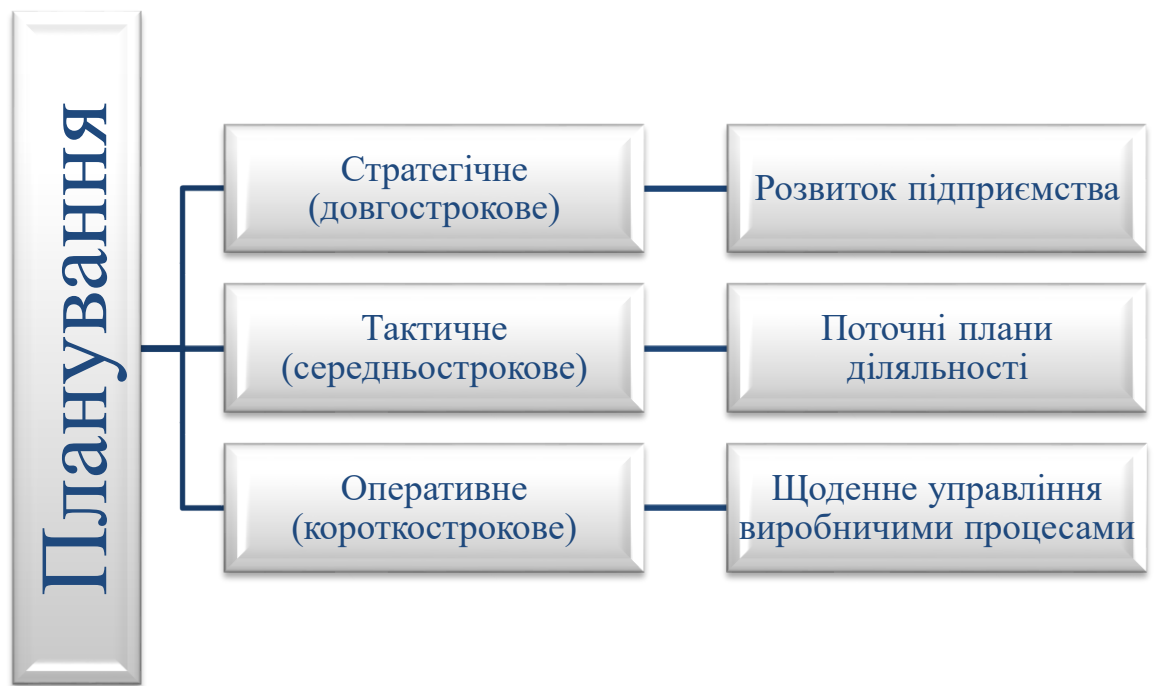


Рис. 1.1. Види планування виробничо-господарської діяльності підприємства

Наведені види планування тісно взаємопов'язані між собою та формують єдину систему управління діяльністю підприємства. Стратегічне планування визначає загальні напрями розвитку підприємства, тактичне забезпечує реалізацію поставлених цілей у середньостроковому періоді, а оперативне спрямоване на організацію поточної діяльності та контроль виконання виробничих завдань. Комплексне використання всіх видів планування дозволяє підприємству забезпечити стабільність функціонування, підвищити ефективність діяльності та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку [18].

Таким чином, планування виробничо-господарської діяльності підприємства є важливою складовою системи управління підприємством, яка забезпечує ефективне використання ресурсів, досягнення поставлених цілей та підвищення результативності діяльності підприємства. В умовах нестабільного ринкового середовища ефективне планування виступає необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Система та методи планування діяльності сучасного підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити комплексне, безперервне та обґрунтоване планування всіх напрямів діяльності. В умовах нестабільного ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби та швидких економічних змін підприємства потребують формування ефективної системи планування, яка дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Система планування діяльності підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на визначення перспектив розвитку підприємства та забезпечення ефективного функціонування всіх структурних підрозділів. Вона охоплює виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову, інвестиційну та інші сфери діяльності підприємства.

Вона повинна забезпечувати взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та поточною діяльністю, а також сприяти раціональному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Важливою умовою ефективного функціонування системи планування є її адаптивність

до змін зовнішнього середовища та здатність швидко коригувати планові показники залежно від економічної ситуації [14].

Система планування на підприємстві виконує низку важливих функцій, які забезпечують ефективність управління діяльністю підприємства та сприяють досягненню поставлених цілей. Однією з основних функцій є координаційна функція, яка полягає в узгодженні діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. Завдяки цьому забезпечується взаємозв'язок між виробничими, фінансовими, маркетинговими та іншими напрямками діяльності підприємства.

Не менш важливою є прогнозна функція планування, що передбачає оцінку перспектив розвитку підприємства та можливих змін зовнішнього середовища. Реалізація цієї функції дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку, рівня конкуренції та споживчого попиту.

Контрольна функція планування забезпечує оцінку результатів діяльності підприємства та рівня виконання встановлених планових показників. За допомогою контролю підприємство може виявляти відхилення від плану та своєчасно приймати необхідні управлінські рішення.

Процес планування діяльності підприємства здійснюється послідовно та включає декілька взаємопов'язаних етапів. Насамперед проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє оцінити наявні ресурси, фінансовий стан підприємства, рівень конкурентоспроможності та вплив факторів зовнішнього середовища на результати діяльності [32].

Наступним етапом є визначення основних цілей діяльності підприємства та формування напрямів його розвитку. Після цього здійснюється розробка планових показників, визначаються обсяги виробництва, потреба у ресурсах, очікувані фінансові результати та інші показники діяльності підприємства.

Завершальними етапами процесу планування є реалізація планів, контроль за їх виконанням та коригування планових рішень відповідно до змін ринкового середовища. Послідовність та узгодженість усіх етапів планування забезпечує ефективність управління діяльністю підприємства та досягнення поставлених цілей.

Для забезпечення ефективної організації процесу планування на підприємстві формується система планів, які охоплюють різні напрями діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Основні види планів у системі планування діяльності підприємства

Вид плану	Характеристика
Виробничий план	Визначає обсяги виробництва продукції, виробничі потужності та потребу в ресурсах
Фінансовий план	Містить показники доходів, витрат, прибутку та грошових потоків
Маркетинговий план	Визначає напрями збуту продукції, цінову політику та заходи просування
План матеріально-технічного забезпечення	Передбачає забезпечення підприємства сировиною, матеріалами та обладнанням
План праці та персоналу	Містить показники чисельності працівників, продуктивності праці та оплати праці
Інвестиційний план	Визначає напрями інвестиційної діяльності та модернізації підприємства

Кожен із видів планів у системі планування діяльності підприємства має важливе значення для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Так, виробничий план визначає обсяги випуску продукції, виробничі потужності та потребу у виробничих ресурсах. Саме на основі виробничого плану здійснюється організація виробничого процесу підприємства [22].

Фінансовий план спрямований на визначення доходів, витрат, прибутку та джерел фінансування діяльності підприємства. Його основною метою є забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Маркетинговий план дозволяє визначити напрями збуту продукції, дослідити потреби споживачів та сформувавши ефективну цінову політику підприємства. Водночас інвестиційний план спрямований на визначення напрямів модернізації виробництва, оновлення обладнання та розвитку підприємства у перспективі.

Тож, усі види планів є взаємопов'язаними та формують комплексну систему управління діяльністю підприємства.

Система планування відіграє важливу роль у процесі управління підприємством, оскільки забезпечує узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів та орієнтує підприємство на досягнення визначених результатів. Завдяки ефективному плануванню підприємство отримує можливість своєчасно виявляти проблеми у діяльності, прогнозувати результати господарювання та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Особливого значення планування набуває в умовах нестабільного економічного середовища, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до змін ринку, коливань попиту, зміни цін на ресурси та інших факторів зовнішнього середовища. Саме тому ефективна система планування виступає необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Важливе місце у системі планування займають методи планування, які являють собою сукупність способів та прийомів розробки планових показників і обґрунтування управлінських рішень. Використання сучасних методів планування дозволяє підприємству підвищити точність розрахунків, ефективність управління та рівень обґрунтованості планових рішень [25].

Залежно від мети планування, особливостей діяльності підприємства та характеру планових показників у практиці господарювання застосовуються різні методи планування (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Методи планування діяльності підприємства

Балансовий метод передбачає узгодження потреб підприємства з наявними ресурсами та забезпечення збалансованості планових показників. Нормативний метод ґрунтується на використанні системи норм і нормативів витрат ресурсів, що дозволяє визначати оптимальні обсяги використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Аналітичний метод базується на дослідженні фактичних результатів діяльності підприємства за попередні періоди та визначенні тенденцій розвитку підприємства. Економіко-математичний метод передбачає використання математичних моделей, статистичних розрахунків і сучасних інформаційних технологій для прогнозування результатів діяльності підприємства та обґрунтування управлінських рішень [31].

Використання сучасних методів планування дозволяє підприємству значно підвищити ефективність управління діяльністю та покращити якість прийняття управлінських рішень. Завдяки застосуванню різних методів

планування підприємство отримує можливість більш точно прогнозувати результати діяльності, визначати потребу у ресурсах та оцінювати можливі ризики господарювання.

Особливого значення сучасні методи планування набувають в умовах нестабільного економічного середовища, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до змін ринку та забезпечувати гнучкість управлінських рішень. Комплексне використання різних методів планування сприяє підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність.

У сучасних умовах господарювання підприємства активно впроваджують цифрові технології у процес планування діяльності. Використання автоматизованих систем управління, ERP- та CRM-систем, програмного забезпечення для фінансового аналізу й бюджетування дозволяє підвищити точність планових розрахунків, оперативність обробки інформації та ефективність прийняття управлінських рішень. Сучасні підходи до планування забезпечують більш гнучке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та сприяють підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності.

Разом із тим у сучасних умовах функціонування підприємства можуть виникати певні проблеми у процесі планування діяльності. До основних проблем належать нестабільність економічного середовища, складність прогнозування ринкової ситуації, інфляційні процеси, зміни споживчого попиту та недостатній рівень інформаційного забезпечення підприємств [25].

Крім того, окремі підприємства стикаються з проблемами недостатньої автоматизації процесу планування, низького рівня використання сучасних цифрових технологій та недостатньої узгодженості діяльності структурних підрозділів. Це може негативно впливати на ефективність управління підприємством та результативність його діяльності.

Саме тому важливого значення набуває постійне вдосконалення системи планування діяльності підприємства відповідно до сучасних умов господарювання.

Тож, система планування діяльності сучасного підприємства є важливим елементом управління підприємством та забезпечення його стабільного розвитку. Ефективне поєднання різних видів планів, сучасних методів планування та цифрових технологій сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, раціональному використанню ресурсів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

У сучасних умовах господарювання планування виступає не лише інструментом визначення перспектив розвитку підприємства, а й важливим засобом адаптації до змін зовнішнього середовища. Завдяки ефективній системі планування підприємство отримує можливість своєчасно реагувати на зміни економічної ситуації, прогнозувати можливі ризики та забезпечувати стабільність виробничо-господарської діяльності.

Важливе значення для підвищення ефективності планування має використання сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем управління та аналітичних інструментів. Їх застосування дозволяє підвищити точність планових розрахунків, оперативність прийняття управлінських рішень та рівень координації діяльності структурних підрозділів підприємства.

Отже, ефективно організована система планування є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності його діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах сучасної ринкової економіки.

1.3. Особливості планування виробничо-господарської діяльності підприємств харчової промисловості

Харчова промисловість є однією з провідних галузей економіки України, оскільки забезпечує населення продуктами харчування та формує важливу складову продовольчої безпеки держави. Підприємства харчової промисловості здійснюють виробництво широкого асортименту продукції, а їх діяльність безпосередньо пов'язана із забезпеченням безперервності виробничих процесів, дотриманням стандартів якості продукції та ефективним використанням ресурсів. У зв'язку з цим особливого значення набуває ефективне планування виробничо-господарської діяльності таких підприємств.

Планування діяльності підприємств харчової промисловості має певні особливості, які обумовлені специфікою виробничого процесу, характером продукції, залежністю від сировинної бази, високими вимогами до якості продукції та необхідністю оперативного реагування на зміни споживчого попиту. Саме тому система планування на підприємствах харчової промисловості повинна бути комплексною, гнучкою та адаптованою до сучасних умов господарювання [47].

Для підприємств харчової промисловості характерною є наявність низки специфічних особливостей, які безпосередньо впливають на організацію процесу планування виробничо-господарської діяльності. Ці особливості обумовлені специфікою виробництва продукції, умовами її зберігання, залежністю від постачання сировини та необхідністю забезпечення стабільного попиту на продукцію. Саме тому у процесі планування діяльності підприємства повинні враховувати галузеві особливості функціонування та вплив факторів зовнішнього середовища (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні особливості планування діяльності підприємств харчової
промисловості

Особливість	Характеристика впливу на планування
Залежність від сировинної бази	Необхідність планування постачання сировини та формування запасів
Сезонність виробництва	Врахування коливань обсягів виробництва та попиту
Обмежений термін зберігання продукції	Необхідність оперативного планування виробництва та збуту
Високі вимоги до якості продукції	Планування заходів контролю якості та безпечності продукції
Значна конкуренція на ринку	Необхідність планування маркетингової та збутової діяльності
Енергоємність виробництва	Планування ефективного використання енергетичних ресурсів
Залежність від споживчого попиту	Постійне оновлення асортименту продукції та прогнозування попиту

Наведені особливості суттєво впливають на організацію процесу планування діяльності підприємств харчової промисловості та визначають необхідність використання комплексного підходу до управління виробничо-господарською діяльністю. Урахування специфіки галузі дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати ресурси, забезпечувати стабільність виробництва та підвищувати конкурентоспроможність продукції на ринку.

Однією з головних особливостей діяльності підприємств харчової промисловості є залежність виробництва від постачання сировини та матеріалів. Для більшості підприємств галузі характерною є значна залежність від аграрного сектору, сезонності виробництва сировини та коливання цін на неї. У зв'язку з цим у процесі планування особлива увага приділяється забезпеченню безперебійного постачання сировини, формуванню запасів та оптимізації витрат на матеріальні ресурси.

Важливою особливістю планування діяльності підприємств харчової промисловості є необхідність забезпечення безперервності виробничого процесу. Продукція харчової промисловості належить до товарів повсякденного попиту, тому підприємства повинні забезпечувати стабільне виробництво та своєчасне постачання продукції споживачам. Порушення виробничого процесу або перебої у постачанні продукції можуть негативно впливати як на фінансові результати підприємства, так і на його репутацію на ринку [33].

Особливого значення у процесі планування діяльності підприємств харчової промисловості набуває управління виробничими запасами. Підприємства повинні забезпечувати достатній рівень запасів сировини та матеріалів для безперебійної роботи виробництва, водночас уникаючи надлишкових запасів, які можуть призводити до збільшення витрат та втрат продукції через обмежений термін зберігання.

Крім того, важливою особливістю харчової промисловості є високий рівень вимог до якості та безпечності продукції. У зв'язку з цим система планування повинна враховувати необхідність дотримання державних стандартів, санітарно-гігієнічних норм, технологічних вимог та систем контролю якості продукції. Для підприємств харчової промисловості особливого значення набуває планування заходів щодо забезпечення якості продукції, модернізації обладнання та впровадження сучасних технологій виробництва.

Суттєвий вплив на процес планування діяльності підприємств харчової промисловості має також зміна споживчого попиту. У сучасних умовах споживачі приділяють значну увагу якості продукції, її безпечності, асортименту та ціновій доступності. Це змушує підприємства постійно вдосконалювати асортимент продукції, впроваджувати інновації та оперативно реагувати на зміни ринкових тенденцій.

Для підприємств харчової промисловості характерною є також значна енергоємність виробництва. У процесі планування важливого значення набуває раціональне використання енергетичних ресурсів, оптимізація виробничих витрат та впровадження енергозберігаючих технологій. Це дозволяє підприємствам знижувати собівартість продукції та підвищувати ефективність виробничо-господарської діяльності.

В умовах сучасної економіки підприємства харчової промисловості функціонують під впливом значної кількості зовнішніх факторів, серед яких особливе місце займають інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зміни вартості сировини, енергоресурсів та логістичних послуг. У зв'язку з цим планування діяльності підприємств повинно передбачати оцінку ризиків та формування заходів щодо мінімізації їх негативного впливу [17].

Окремої уваги потребує планування збутової діяльності підприємств харчової промисловості. Для забезпечення ефективної реалізації продукції підприємства повинні здійснювати аналіз ринку, прогнозування попиту, формування цінової політики та розвиток каналів збуту продукції. Важливого значення набуває також співпраця із торговельними мережами та забезпечення ефективної логістики продукції. Це змушує підприємства постійно вдосконалювати асортимент продукції, впроваджувати інновації та оперативно реагувати на зміни ринкових тенденцій.

Для систематизації ключових аспектів планування та визначення пріоритетних завдань підприємства доцільно згрупувати основні чинники впливу у вигляді узагальнюючої моделі (табл.. 1.4).

Таблиця 1.4

Цикл планування підприємства харчової промисловості

Сфера планування	Ключовий виклик (Фактор)	Пріоритетне завдання планування
Сировинна база	Сезонність, залежність від агросектору та коливання цін.	Оптимізація запасів та забезпечення безперебійного постачання.
Виробничий цикл	Необхідність безперервності та висока енергоємність.	Рациональне використання ресурсів та впровадження енергозберігаючих технологій.
Якість та безпека	Жорсткі державні стандарти та обмежений термін зберігання.	Дотримання санітарних норм та модернізація систем контролю.
Ринок та збут	Динамічний споживчий попит та вимоги торговельних мереж.	Гнучке управління асортиментом та ефективна збутова логістика.

Наведена таблиця демонструє, що планування в харчовій промисловості є багатофакторним процесом, де кожен виклик потребує специфічного управлінського рішення. Ефективна координація цих завдань можлива лише за умови поєднання стратегічного бачення з оперативною гнучкістю, що в сучасних умовах досягається завдяки широкому впровадженню цифрових технологій та автоматизованих систем управління.

У сучасних умовах важливу роль у процесі планування діяльності підприємств харчової промисловості відіграють цифрові технології та автоматизовані системи управління. Використання сучасного програмного забезпечення дозволяє підприємствам автоматизувати процес планування, здійснювати аналіз виробничих показників, контролювати використання ресурсів та підвищувати ефективність управління виробничими процесами [26].

Для підприємств харчової промисловості особливого значення набуває стратегічне планування, яке дозволяє визначати перспективні напрями розвитку підприємства, планувати модернізацію виробництва, розширення асортименту продукції та підвищення конкурентоспроможності

підприємства. Водночас важливу роль відіграє оперативне планування, що забезпечує поточне управління виробничими процесами та координацію діяльності структурних підрозділів підприємства.

Важливим напрямом удосконалення системи планування підприємств харчової промисловості є впровадження сучасних методів прогнозування, автоматизації управлінських процесів та цифровізації виробництва. Це дозволяє підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності, скоротити витрати та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Таким чином, планування виробничо-господарської діяльності підприємств харчової промисловості має низку специфічних особливостей, пов'язаних із характером виробництва, залежністю від сировинної бази, високими вимогами до якості продукції та необхідністю забезпечення безперервності виробничих процесів. Ефективна система планування дозволяє підприємствам харчової промисловості забезпечувати стабільність діяльності, підвищувати ефективність використання ресурсів та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Висновок до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було досліджено теоретичні основи планування виробничо-господарської діяльності підприємства, визначено сутність планування, його значення, основні завдання, систему та методи планування діяльності сучасного підприємства, а також розглянуто особливості планування діяльності підприємств харчової промисловості.

У процесі дослідження встановлено, що планування є однією з ключових функцій управління підприємством, яка забезпечує визначення перспектив розвитку підприємства, координацію діяльності структурних підрозділів, раціональне використання ресурсів та досягнення поставлених

цілей. Ефективна система планування сприяє підвищенню результативності виробничо-господарської діяльності підприємства, забезпечує стабільність його функціонування та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Визначено, що система планування діяльності підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних планів, методів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства. У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває використання сучасних методів планування, цифрових технологій та автоматизованих систем управління, які дозволяють підвищити точність планових розрахунків, оперативність прийняття управлінських рішень та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Дослідження особливостей планування діяльності підприємств харчової промисловості дозволило встановити, що для таких підприємств характерними є залежність від сировинної бази, сезонність виробництва, високі вимоги до якості продукції, необхідність забезпечення безперервності виробничого процесу та оперативного реагування на зміни споживчого попиту. У зв'язку з цим система планування підприємств харчової промисловості повинна бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на забезпечення ефективного використання ресурсів і стабільного розвитку підприємства.

Отже, ефективне планування виробничо-господарської діяльності виступає важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності його діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

ПрАТ «Концерн Хлібпром» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, основною спеціалізацією якого є виробництво та реалізація хлібобулочних, кондитерських і заморожених хлібних виробів. Підприємство займає вагомe місце на ринку хлібопекарської продукції України та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, Статуту товариства та внутрішніх нормативних документів підприємства.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» функціонує у формі приватного акціонерного товариства, що дозволяє забезпечувати ефективне управління діяльністю підприємства, залучення інвестицій та стабільний розвиток виробничо-господарської діяльності. Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, господарської, комерційної та іншої діяльності, не забороненої законодавством України.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» є одним із найбільш відомих підприємств хлібопекарської галузі України та має тривалий досвід функціонування на ринку харчової продукції. Протягом своєї діяльності підприємство поступово розширювало виробничі потужності, удосконалювало технології виробництва та формувало власну систему збуту продукції [6].

Важливим етапом розвитку підприємства стало впровадження сучасних технологій виробництва, автоматизація окремих виробничих процесів та розширення асортименту продукції відповідно до потреб споживачів. У сучасних умовах підприємство продовжує здійснювати модернізацію виробництва та вдосконалення системи управління діяльністю.

Підприємство здійснює широкий спектр видів діяльності, серед яких основне місце займають:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
- виробництво кондитерської продукції;
- виробництво заморожених напівфабрикатів;
- реалізація готової продукції;
- здійснення торговельної діяльності;
- транспортно-логістична діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність.

Асортимент продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» є достатньо широким та орієнтованим на задоволення потреб різних категорій споживачів. Підприємство виробляє традиційні хлібобулочні вироби, батони, булочну продукцію, кондитерські вироби, а також продукцію швидкого приготування та заморожені напівфабрикати.

Розширення асортименту продукції дозволяє підприємству підтримувати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати стабільний попит на продукцію. Важливого значення набуває також оновлення асортименту відповідно до сучасних тенденцій споживання та змін ринкового середовища [9].

Діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» орієнтована на забезпечення споживачів якісною продукцією, розширення асортименту товарів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Важливими напрямками розвитку підприємства є модернізація виробництва, впровадження сучасних технологій, підвищення якості продукції та вдосконалення системи управління підприємством.

Організаційна структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» побудована відповідно до масштабів діяльності підприємства та особливостей його функціонування. Система управління підприємством забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, ефективний розподіл

управлінських функцій та контроль за результатами виробничо-господарської діяльності (рис. 2.1).

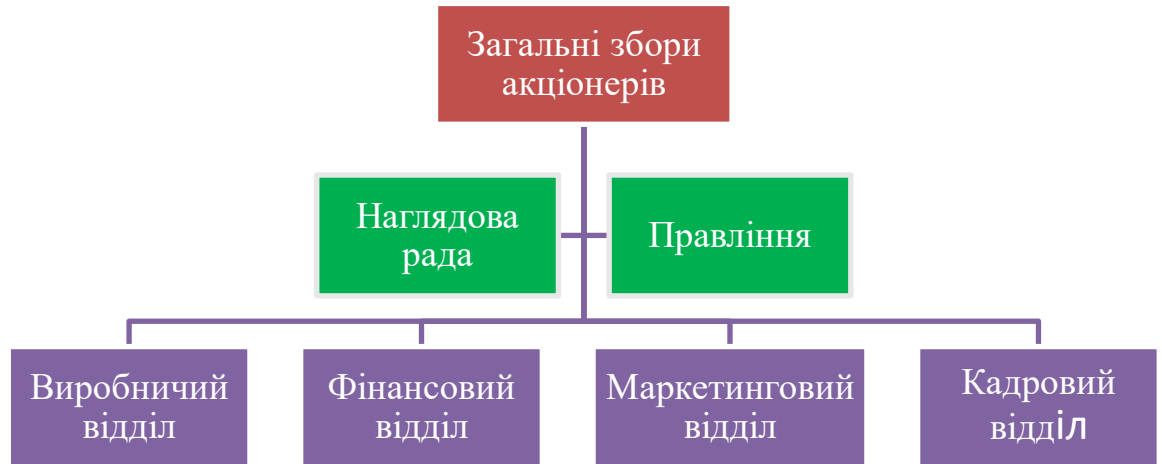


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Вищим органом управління товариства є Загальні збори акціонерів, які приймають основні рішення щодо діяльності підприємства. Контроль за діяльністю товариства здійснює Наглядова рада, а поточне управління підприємством покладається на виконавчі органи управління. Така система управління дозволяє забезпечити ефективну організацію діяльності підприємства та своєчасне прийняття управлінських рішень.

Виробнича діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» спрямована на виготовлення хлібобулочних, кондитерських та заморожених виробів відповідно до потреб споживачів і вимог ринку. Виробничий процес організований із використанням сучасного технологічного обладнання та орієнтований на забезпечення безперервності виробництва, ефективного використання ресурсів і стабільної якості продукції [6].

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня використання виробничих потужностей та технічного забезпечення виробництва. Для підприємств хлібопекарської галузі важливе значення має безперервність виробничого процесу, оскільки продукція має обмежений термін зберігання та потребує своєчасної реалізації.

Виробничі потужності ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволяють забезпечувати стабільні обсяги виробництва продукції та оперативно реагувати на зміни попиту. Водночас підприємство приділяє увагу оновленню обладнання та вдосконаленню виробничих процесів з метою підвищення ефективності діяльності.

У процесі виробництва підприємство дотримується державних стандартів, санітарно-гігієнічних вимог і технологічних регламентів. Значна увага приділяється контролю якості продукції, модернізації виробничих потужностей, автоматизації виробничих процесів та впровадженню енергозберігаючих технологій, що сприяє зниженню виробничих витрат і підвищенню продуктивності праці.

Економічна діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» спрямована на забезпечення стабільного фінансового стану підприємства, підвищення прибутковості діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Основними джерелами доходів підприємства є реалізація продукції власного виробництва на внутрішньому ринку України.

Важливою складовою діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» є організація ефективної системи логістики та збуту продукції. Оскільки хлібобулочна продукція характеризується обмеженим терміном реалізації, підприємство повинно забезпечувати оперативне постачання продукції до торговельних мереж та інших каналів збуту [11].

Ефективна система збуту дозволяє підприємству підтримувати стабільні обсяги реалізації продукції, розширювати ринки збуту та забезпечувати конкурентоспроможність продукції на ринку.

Діяльність підприємства здійснюється в умовах високої конкуренції та значного впливу факторів зовнішнього середовища, серед яких особливе значення мають зміни вартості сировини, енергоресурсів, логістичних послуг і споживчого попиту. У зв'язку з цим підприємство приділяє значну увагу плануванню виробничо-господарської діяльності, оптимізації витрат і забезпеченню ефективного використання ресурсів.

Конкурентоспроможність ПрАТ «Концерн Хлібпром» забезпечується завдяки широкому асортименту продукції, використанню сучасних технологій виробництва, розвитку системи збуту та впізнаваності торгових марок підприємства. Важливим напрямом діяльності є також оновлення асортименту продукції відповідно до змін споживчих уподобань і ринкових тенденцій.

Важливою складовою ефективної діяльності підприємства є кадрова політика, спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи мотивації персоналу. Крім того, підприємство активно впроваджує цифрові технології та автоматизовані системи управління, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і якість контролю за виробничими процесами[10].

Суттєвим напрямом оцінки діяльності підприємства є аналіз фінансово-економічних показників, які характеризують ефективність функціонування підприємства, рівень його прибутковості, фінансової стійкості та платоспроможності. У сучасних умовах господарювання підприємство повинно забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів, підтримувати належний рівень ліквідності та своєчасно реагувати на зміни економічного середовища.

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» формуються під впливом обсягів виробництва та реалізації продукції, рівня виробничих витрат, цінової політики підприємства та змін ринкової

кон'юнктури. Важливого значення набуває також ефективне планування витрат і доходів підприємства.

На результати діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, зокрема рівень організації виробництва, технічне забезпечення підприємства, інфляційні процеси, зміни ринкової кон'юнктури та конкурентна ситуація на ринку. За таких умов важливого значення набуває здатність підприємства своєчасно адаптувати систему управління до змін зовнішнього середовища [9].

Таким чином, ПрАТ «Концерн Хлібпром» є сучасним підприємством харчової промисловості, яке здійснює діяльність в умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища. Ефективна організація виробничих процесів, використання сучасних технологій, розвиток системи планування та управління діяльністю підприємства створюють необхідні умови для забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства та оцінка її ефективності

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства є важливим елементом системи управління підприємством та дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, рівень фінансових результатів, стан виробничої діяльності та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Проведення комплексного аналізу діяльності підприємства дає можливість визначити основні тенденції розвитку підприємства, виявити проблеми у функціонуванні та сформулювати напрями підвищення ефективності діяльності.

Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» аналіз виробничо-господарської діяльності має особливе значення, оскільки підприємство функціонує у

складних умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції на ринку харчової продукції, постійного зростання вартості сировини, енергетичних ресурсів та логістичних послуг. У таких умовах забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності є важливою передумовою стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Основою виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» є виробництво та реалізація хлібобулочних, кондитерських і заморожених виробів. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від обсягів виробництва продукції, рівня використання виробничих потужностей, організації збуту продукції та ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [9].

Важливе значення для оцінки ефективності діяльності підприємства має аналіз основних економічних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ
«Концерн Хлібпром» у 2026 році

Показник	На початок 2026 р., тис. грн	На кінець I кварталу 2026 р., тис. грн	Відхилення
Загальна сума активів	1 190 763	1 271 321	+80 558
Необоротні активи	818 650	809 828	-8 822
Оборотні активи	368 760	457 217	+88 457
Власний капітал	326 808	316 049	-10 759
Довгострокові зобов'язання	354 002	357 536	+3 534
Поточні забезпечення	73 022	78 180	+5 158
Кредиторська заборгованість	222 468	237 271	+14 803
Грошові кошти та їх еквіваленти	2 798	2 838	+40

Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» свідчить про збільшення вартості активів підприємства у I кварталі 2026 року

на 80 558 тис. грн. Зростання активів відбулося переважно за рахунок збільшення оборотних активів, що може свідчити про розширення обсягів господарської діяльності підприємства та збільшення потреби у фінансових ресурсах для забезпечення виробничого процесу.

Водночас спостерігається зменшення власного капіталу підприємства на 10 759 тис. грн, що пов'язано з отриманням збитку у звітному періоді. Разом із цим підприємство продовжує підтримувати значний обсяг активів та виробничих ресурсів, необхідних для забезпечення стабільної діяльності.

Зростання кредиторської заборгованості та поточних забезпечень свідчить про збільшення поточних фінансових зобов'язань підприємства. Це може бути пов'язано зі зростанням вартості сировини, енергетичних ресурсів і логістичних послуг в умовах нестабільного економічного середовища.

Згідно з проміжним звітом ПрАТ «Концерн Хлібпром», підприємство є одним із лідерів ринку хліба на заході України та здійснює виробництво хлібопекарських, кондитерських виробів, заморожених напівфабрикатів і борошняної продукції. У структурі підприємства функціонують декілька виробничих підрозділів, які забезпечують безперервний виробничий процес та виготовлення продукції з натуральної сировини [8].

У звітному періоді підприємство продовжувало впроваджувати заходи щодо модернізації виробництва, автоматизації виробничих процесів та оптимізації роботи виробничих і логістичних підрозділів. Основними стратегічними напрямками діяльності підприємства є збільшення частки високорентабельної продукції та продукції тривалого терміну зберігання, що дозволяє покращити фінансові результати діяльності підприємства та розширити ринки збуту продукції.

Для більш повної оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку виручки та рівень валової маржі ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2023–2025 років (Рис.2.2).



Рис.1. Динаміка результатів Компанії 2023-2025рр.

Рис.2.2. Графік виручки ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом 2023–2025 років

Аналіз динаміки виручки свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром». У 2025 році виручка підприємства становила 2 228 918 тис. грн, що перевищує показник 2023 року на 334 218 тис. грн. Це свідчить про зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, розширення ринків збуту та збереження стійких конкурентних позицій підприємства на ринку хлібобулочних виробів.

Рівень валової маржі упродовж 2023–2025 років залишався відносно стабільним і становив 35–36%, що свідчить про достатньо ефективне управління собівартістю продукції та збереження прибутковості основної діяльності підприємства навіть в умовах зростання виробничих витрат [7].

Аналіз структури витрат дозволяє визначити основні напрями формування собівартості продукції та виявити резерви зниження витрат підприємства. Особливого значення для підприємства набуває оптимізація витрат на сировину, енергетичні ресурси та логістику (рис.2.3).



Рис. 2.2. Структура витрат ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Важливим показником ефективності виробничо-господарської діяльності є продуктивність праці, яка характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Підвищення продуктивності праці сприяє збільшенню обсягів виробництва продукції, зниженню собівартості продукції та підвищенню прибутковості діяльності підприємства.

Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» важливого значення набуває ефективне використання виробничих потужностей підприємства. Рациональна організація виробничого процесу, модернізація обладнання та автоматизація виробництва дозволяють підприємству підвищувати ефективність використання ресурсів і забезпечувати стабільність виробничих процесів [17].

Окремої уваги потребує аналіз фінансового стану підприємства (Табл.2.3), який дозволяє оцінити рівень ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності підприємства. У сучасних умовах

господарювання підтримання стабільного фінансового стану є важливою умовою забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансової стійкості ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	На початок 2026 р.	На кінець I кварталу 2026 р.
Коефіцієнт автономії	0,27	0,25
Коефіцієнт фінансової залежності	3,64	4,02
Частка власного капіталу в активах	27%	25%
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,25	1,45

Розраховані показники свідчать про достатньо високий рівень залежності підприємства від залучених фінансових ресурсів. Водночас підприємство зберігає прийнятний рівень ліквідності, що дозволяє забезпечувати виконання поточних зобов'язань та підтримувати безперервність господарської діяльності.

Зниження коефіцієнта автономії свідчить про скорочення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування діяльності підприємства. Це пов'язано зі збитковістю діяльності у звітному періоді та збільшенням обсягів зобов'язань підприємства. Водночас значення коефіцієнта поточної ліквідності свідчить про здатність підприємства забезпечувати виконання поточних фінансових зобов'язань за рахунок оборотних активів. Зростання цього показника у I кварталі 2026 року може свідчити про покращення структури оборотних активів та підвищення ефективності управління поточними ресурсами підприємства [9].

Показники фінансової стійкості свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи фінансового планування, оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз показників фінансового стану дозволяє визначити рівень фінансової незалежності підприємства, його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та ефективність використання активів підприємства.

У сучасних умовах значний вплив на результати діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» мають зовнішні фактори, серед яких особливе значення займають інфляційні процеси, коливання цін на сировину, зміни валютного курсу, зростання вартості енергетичних ресурсів та логістичних послуг. Водночас ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації виробництва, системи управління підприємством та ефективності планування виробничо-господарської діяльності.

Позитивний вплив на результати діяльності підприємства мають модернізація виробництва, впровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів та вдосконалення системи управління діяльністю підприємства. Водночас серед основних проблем, які можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства, слід виділити зростання виробничих витрат, нестабільність економічного середовища та посилення конкуренції на ринку.

Особливістю діяльності підприємств хлібопекарської галузі є висока залежність результатів діяльності від вартості основної сировини, енергетичних ресурсів та логістичних витрат. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» важливого значення набуває забезпечення стабільності постачання сировини, підтримання безперервності виробничого процесу та ефективне планування виробничих потужностей.

Важливим фактором забезпечення ефективності діяльності підприємства є також гнучкість системи управління та здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. У сучасних умовах підприємство змушене постійно адаптувати виробничі плани, структуру асортименту продукції та систему збуту відповідно до змін споживчого попиту й економічної ситуації [33].

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про те, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» є стабільно функціонуючим підприємством харчової промисловості, яке займає вагомі позиції на ринку хлібобулочної продукції України. Підприємство забезпечує стабільні обсяги реалізації продукції, здійснює модернізацію виробництва та впроваджує сучасні підходи до управління виробничо-господарською діяльністю.

Разом із тим результати аналізу дозволили виявити окремі проблеми у фінансовій діяльності підприємства, зокрема високий рівень залежності від залучених фінансових ресурсів, зростання виробничих витрат та необхідність підвищення ефективності використання оборотних активів. За таких умов важливого значення набуває вдосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності, оптимізація витрат, підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

2.3. Оцінка системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи планування виробничо-господарської діяльності. Саме система планування забезпечує узгодженість роботи структурних підрозділів підприємства, раціональне використання ресурсів, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» система планування має особливе значення, оскільки підприємство функціонує у сфері харчової промисловості, для якої характерними є безперервність виробничого процесу, обмежені терміни зберігання продукції, залежність від стабільності постачання сировини та постійні зміни споживчого попиту. За таких умов ефективне

планування діяльності дозволяє забезпечити стабільність виробництва, своєчасне постачання продукції та підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Система планування ПрАТ «Концерн Хлібпром» охоплює всі основні напрями діяльності підприємства та включає виробниче, фінансове, збутове, ресурсне та інвестиційне планування. Планування здійснюється з урахуванням стратегічних цілей підприємства, результатів попередніх періодів, виробничих потужностей підприємства, ринкової кон'юнктури та прогнозів зміни попиту на продукцію [8].

Для забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності на підприємстві застосовується декілька взаємопов'язаних видів планування, кожен із яких виконує окремі управлінські функції та забезпечує досягнення відповідних цілей діяльності підприємства (Табл.2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика основних видів планування у ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Вид планування	Характеристика
Стратегічне	Спрямоване на визначення перспектив розвитку підприємства, модернізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності
Поточне	Передбачає формування річних і квартальних планів діяльності підприємства
Оперативне	Забезпечує щоденне управління виробничими процесами та контроль виконання виробничих завдань
Фінансове	Охоплює планування доходів, витрат, грошових потоків і фінансових результатів
Виробниче	Передбачає визначення обсягів виробництва та використання виробничих потужностей
Ресурсне	Спрямоване на забезпечення підприємства сировиною, матеріалами та енергоресурсами

Важливе місце у системі планування підприємства займає виробниче планування, яке передбачає визначення обсягів виробництва продукції, формування виробничих програм, планування використання виробничих потужностей та забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Особливістю виробничого планування на підприємстві є необхідність забезпечення безперервності виробничого процесу та оперативного реагування на зміни попиту на продукцію.

Процес планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» здійснюється послідовно та включає декілька взаємопов'язаних етапів (рис. 2.4).



Рис. 2.3. Основні етапи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Система планування підприємства орієнтована на забезпечення ефективного використання виробничих, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Значна увага приділяється плануванню потреби у сировині, енергетичних ресурсах та логістичному забезпеченні виробництва, оскільки

саме ці складові мають вагомий вплив на рівень собівартості продукції та фінансові результати діяльності підприємства [18].

Важливе місце у системі планування ПрАТ «Концерн Хлібпром» займає планування витрат і собівартості продукції. Для підприємств хлібопекарської галузі характерною є значна частка матеріальних витрат у структурі собівартості продукції, що зумовлено високою залежністю виробництва від вартості борошна, дріжджів, цукру, енергетичних ресурсів та логістичних витрат.

У процесі планування підприємство здійснює прогнозування витрат на виробництво продукції, визначає потребу у матеріальних ресурсах, планує витрати на оплату праці, енергозабезпечення та транспортування продукції. Ефективне планування собівартості дозволяє підприємству забезпечувати контроль рівня витрат, формувати конкурентоспроможну цінову політику та підвищувати прибутковість діяльності.

Особливого значення набуває оперативне коригування планових показників витрат у зв'язку зі змінами ринкових цін на сировину та енергоресурси, що є характерним для сучасних умов господарювання.

Фінансове планування, яке передбачає прогнозування доходів і витрат підприємства, планування грошових потоків, формування бюджетів та оцінку фінансових результатів діяльності. Ефективне фінансове планування дозволяє підприємству підтримувати належний рівень платоспроможності, забезпечувати фінансову стійкість та своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.

У процесі планування ПрАТ «Концерн Хлібпром» використовує елементи оперативного, поточного та стратегічного планування. Оперативне планування спрямоване на забезпечення щоденної організації виробничих процесів і контролю виконання виробничих завдань. Поточне планування охоплює планування діяльності на короткостроковий період та передбачає формування виробничих, фінансових і збутових планів. Стратегічне

планування спрямоване на визначення перспектив розвитку підприємства, модернізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку [23].

Для оцінки ефективності системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства доцільно визначити основні переваги та проблеми функціонування системи планування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ
«Концерн Хлібпром»

Переваги системи планування	Основні проблеми
Наявність комплексної системи планування діяльності	Висока залежність від змін зовнішнього середовища
Узгодженість роботи структурних підрозділів	Зростання вартості сировини та енергоресурсів
Використання сучасних технологій управління	Значний рівень виробничих витрат
Планування модернізації виробництва	Необхідність швидкого коригування планів
Контроль виконання планових показників	Висока конкуренція на ринку

Наведені дані свідчать про те, що система планування ПрАТ «Концерн Хлібпром» загалом забезпечує ефективну організацію виробничо-господарської діяльності підприємства. Водночас діяльність підприємства значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, що потребує постійного вдосконалення системи планування та підвищення її адаптивності.

Важливого значення для підприємства набуває використання сучасних інформаційних технологій у процесі планування діяльності. Автоматизація управлінських процесів, використання цифрових систем обробки інформації та сучасного програмного забезпечення дозволяють підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, точність планових розрахунків і ефективність контролю за виконанням планів.

Крім того, підприємство приділяє значну увагу плануванню розвитку виробництва, оновленню асортименту продукції та модернізації виробничого обладнання. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню виробничих витрат та покращенню якості продукції підприємства.

Разом із тим у системі планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» існують певні проблеми, пов'язані з нестабільністю економічного середовища, коливанням цін на сировину, змінами споживчого попиту та високим рівнем конкуренції на ринку. За таких умов підприємству необхідно забезпечувати гнучкість системи планування та своєчасне коригування планових показників відповідно до змін ринкової ситуації [10].

Загалом систему планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» можна оцінити як достатньо ефективну, оскільки підприємство забезпечує стабільність виробничих процесів, підтримує значні обсяги реалізації продукції та зберігає конкурентні позиції на ринку хлібобулочних виробів.

Про ефективність системи планування свідчать стабільне функціонування підприємства, наявність комплексного підходу до управління ресурсами, використання сучасних технологій управління та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Разом із тим результати проведеного аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи планування діяльності підприємства. Зокрема, підприємству доцільно посилити систему фінансового планування, удосконалити механізми прогнозування витрат і підвищити рівень гнучкості планових рішень в умовах нестабільного економічного середовища.

Отже, в сучасних умовах господарювання ефективність діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» значною мірою залежить від рівня організації системи планування виробничо-господарської діяльності. Необхідність підвищення адаптивності системи планування, вдосконалення механізмів

прогнозування та оптимізації використання ресурсів обумовлює доцільність розробки напрямів удосконалення системи планування діяльності підприємства, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

Висновок до розділу 2.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», охарактеризовано особливості функціонування підприємства, здійснено оцінку виробничо-господарської діяльності та досліджено систему планування діяльності підприємства.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, яке здійснює виробництво широкого асортименту хлібобулочних, кондитерських і заморожених виробів. Підприємство характеризується розвиненою організаційною структурою управління, наявністю виробничих потужностей, сформованою системою збуту продукції та впізнаваними торговими марками. Діяльність товариства спрямована на забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Проведений аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства дозволив визначити основні тенденції його розвитку та оцінити рівень ефективності використання ресурсів. За результатами аналізу встановлено, що у звітному періоді підприємство забезпечувало стабільне функціонування виробничої системи, здійснювало модернізацію виробництва та впроваджувало заходи щодо оптимізації виробничих процесів. Водночас на результати діяльності підприємства суттєво впливали фактори зовнішнього середовища, зокрема зростання вартості сировини, енергетичних ресурсів, логістичних послуг та нестабільність економічної ситуації.

Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив збільшення обсягів активів підприємства та зростання оборотних активів, що свідчить

про підтримання активної господарської діяльності. Разом із тим спостерігається зниження частки власного капіталу та підвищення залежності підприємства від залучених фінансових ресурсів. Незважаючи на це, підприємство зберігає достатній рівень ліквідності та продовжує забезпечувати виконання поточних фінансових зобов'язань.

У процесі дослідження було встановлено, що система планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» є важливим елементом управління підприємством та забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, раціональне використання ресурсів і контроль за результатами діяльності. На підприємстві застосовуються елементи стратегічного, поточного та оперативного планування, здійснюється планування виробництва, фінансових показників, матеріально-технічного забезпечення та збутової діяльності.

Разом із тим у процесі дослідження виявлено окремі проблеми системи планування, серед яких недостатня гнучкість планових рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища, високий рівень залежності від змін цін на сировину та енергоресурси, а також необхідність подальшого вдосконалення інформаційного забезпечення процесу планування. Це обумовлює потребу у вдосконаленні системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства, впровадженні сучасних цифрових технологій управління та підвищенні ефективності контролю за виконанням планових показників.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» має достатній виробничий та організаційно-економічний потенціал для подальшого розвитку, однак забезпечення стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах потребує постійного вдосконалення системи планування, оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

3.1. Шляхи удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня організації системи планування виробничо-господарської діяльності. Для підприємств харчової промисловості, зокрема ПрАТ «Концерн Хлібпром», питання удосконалення системи планування набуває особливого значення у зв'язку з високим рівнем конкуренції, нестабільністю економічного середовища, зростанням вартості сировини та енергетичних ресурсів, а також необхідністю забезпечення безперервності виробничих процесів.

Проведений у попередньому розділі аналіз діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволив виявити ряд проблем, які впливають на ефективність функціонування системи планування виробничо-господарської діяльності підприємства. Серед основних проблем слід виділити високий рівень залежності підприємства від змін зовнішнього середовища, зростання виробничих витрат, необхідність оперативного коригування виробничих планів, а також потребу у підвищенні ефективності використання ресурсів підприємства.

За таких умов важливого значення набуває вдосконалення системи планування діяльності підприємства, що має бути спрямоване на підвищення гнучкості системи управління, забезпечення оперативності прийняття управлінських рішень, оптимізацію використання ресурсів та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства (Табл.3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Впровадження сучасних цифрових технологій планування	Підвищення оперативності та точності планових розрахунків
Удосконалення системи фінансового планування	Підвищення фінансової стійкості підприємства
Оптимізація планування виробничих витрат	Зниження собівартості продукції
Підвищення точності прогнозування попиту	Зменшення надлишкових запасів і виробничих втрат
Автоматизація контролю виконання планів	Підвищення ефективності управлінських рішень
Модернізація виробничого обладнання	Підвищення продуктивності праці та енергоефективності

Наведені напрями удосконалення системи планування спрямовані на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення стабільного розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» в умовах нестабільного ринкового середовища [43].

Одним із ключових напрямів удосконалення системи планування ПрАТ «Концерн Хлібпром» є підвищення рівня стратегічного планування діяльності підприємства. У сучасних умовах підприємству необхідно не лише реагувати на поточні зміни ринкового середовища, а й формувати довгострокові напрями розвитку, прогнозувати можливі ризики та забезпечувати адаптацію виробничої діяльності до змін економічної ситуації.

Стратегічне планування повинно передбачати:

- визначення перспективних напрямів розвитку підприємства;
- прогнозування змін споживчого попиту;
- оцінку конкурентного середовища;

- планування модернізації виробництва;
- формування інвестиційної політики підприємства;
- розширення асортименту продукції відповідно до ринкових тенденцій.

Важливим напрямом удосконалення системи планування є впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем управління діяльністю підприємства. Використання сучасного програмного забезпечення дозволяє значно підвищити точність планових розрахунків, швидкість обробки інформації та ефективність контролю за виконанням планових показників.

Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільним є подальше впровадження:

- ERP-систем для комплексного управління ресурсами підприємства;
- систем автоматизованого планування виробництва;
- цифрових систем контролю запасів сировини та готової продукції;
- програмного забезпечення для фінансового планування та бюджетування;
- аналітичних систем прогнозування попиту на продукцію.

Використання сучасних інформаційних технологій дозволить підприємству забезпечити оперативне отримання управлінської інформації, покращити координацію діяльності структурних підрозділів та підвищити ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів підприємства [37].



Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення системи планування ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Важливого значення для підприємства набуває удосконалення системи планування виробничих витрат і собівартості продукції. Для підприємств хлібопекарської галузі характерною є висока залежність рівня витрат від вартості сировини, енергетичних ресурсів та транспортних витрат. У зв'язку з цим підприємству необхідно посилити контроль за використанням матеріальних ресурсів, удосконалити систему нормування витрат та забезпечити більш ефективне планування виробничих процесів.

Одним із напрямів зниження витрат підприємства є впровадження енергозберігаючих технологій та модернізація виробничого обладнання. Використання сучасного обладнання дозволяє знизити рівень енергоспоживання, підвищити продуктивність праці та скоротити виробничі втрати.

Для забезпечення ефективності системи планування важливого значення набуває вдосконалення процесу прогнозування попиту на

продукцію підприємства. Оскільки продукція хлібопекарської галузі характеризується обмеженим терміном зберігання, помилки у прогнозуванні попиту можуть призводити до надлишкових виробничих запасів або дефіциту продукції [23].

З метою підвищення точності прогнозування підприємству доцільно:

- використовувати сучасні методи аналізу ринку;
- здійснювати моніторинг споживчих уподобань;
- аналізувати сезонні коливання попиту;
- використовувати аналітичні інформаційні системи прогнозування;
- удосконалювати систему взаємодії зі збутовими підрозділами та торговельними мережами.

Значну увагу підприємству необхідно приділити вдосконаленню системи фінансового планування. Ефективне фінансове планування дозволяє забезпечити стабільність грошових потоків, підвищити рівень фінансової стійкості підприємства та своєчасно реагувати на зміни фінансового середовища.

Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» важливим напрямом удосконалення фінансового планування є:

- підвищення ефективності бюджетування;
- удосконалення системи контролю витрат;
- оптимізація структури капіталу;
- підвищення ефективності використання оборотних активів;
- посилення контролю за дебіторською заборгованістю.

Доцільно також удосконалити систему контролю виконання планових показників. Ефективний контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників, визначати причини виникнення проблем та приймати необхідні управлінські рішення щодо коригування планів діяльності підприємства [31].

Для підвищення ефективності контролю доцільним є:

- впровадження системи внутрішнього моніторингу виконання планів;
- автоматизація процесів контролю виробничих показників;
- регулярний аналіз відхилень фактичних показників від планових;
- удосконалення системи управлінської звітності.

Доцільно також удосконалити систему контролю виконання планових показників. Ефективний контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників, визначати причини виникнення проблем та приймати необхідні управлінські рішення щодо коригування планів діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності контролю доцільним є:

- впровадження системи внутрішнього моніторингу виконання планів;
- автоматизація процесів контролю виробничих показників;
- регулярний аналіз відхилень фактичних показників від планових;
- удосконалення системи управлінської звітності.

У процесі дослідження системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» було виявлено ряд проблем, які потребують удосконалення та впровадження відповідних управлінських заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні проблеми системи планування та напрями їх вирішення

Проблема	Запропонований напрям вирішення
Високий рівень виробничих витрат	Оптимізація витрат і модернізація обладнання
Нестабільність попиту	Удосконалення системи прогнозування
Висока залежність від вартості сировини	Підвищення ефективності ресурсного планування
Недостатня оперативність управління	Впровадження цифрових систем управління
Значний вплив зовнішніх факторів	Підвищення гнучкості системи планування

Наведені напрями вирішення проблем спрямовані на підвищення ефективності системи планування діяльності підприємства, покращення

використання виробничих і фінансових ресурсів, а також забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [13].

Таким чином, удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» повинно бути спрямоване на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, забезпечення адаптивності системи управління, впровадження сучасних цифрових технологій та підвищення результативності виробничо-господарської діяльності підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню фінансової стійкості та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

3.2. Впровадження сучасних цифрових технологій у процес планування діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація управлінських процесів є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств. Для підприємств харчової промисловості впровадження сучасних цифрових технологій набуває особливого значення, оскільки дозволяє підвищити ефективність планування виробничо-господарської діяльності, забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень та покращити контроль за використанням ресурсів підприємства.

Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» впровадження цифрових технологій є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку. У сучасних умовах діяльність підприємства значною мірою залежить від швидкості обробки

інформації, ефективності прогнозування попиту, контролю виробничих процесів та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Одним із основних напрямів цифровізації системи планування діяльності підприємства є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства та інтеграцію всіх основних бізнес-процесів підприємства в єдину інформаційну систему.

Використання ERP-систем дозволяє:

- автоматизувати процес планування виробництва;
- забезпечити контроль за використанням матеріальних ресурсів;
- підвищити точність фінансового планування;
- оптимізувати управління запасами;
- покращити координацію діяльності структурних підрозділів;
- підвищити оперативність прийняття управлінських рішень [32].

Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» впровадження ERP-системи дозволить забезпечити більш ефективне управління виробничими процесами, скоротити витрати часу на обробку інформації та підвищити рівень контролю за виконанням планових показників.

Важливим напрямом удосконалення системи планування є також використання CRM-систем (Customer Relationship Management), які забезпечують ефективне управління взаємовідносинами зі споживачами, торговельними мережами та партнерами підприємства. Для підприємств харчової промисловості використання таких систем має особливе значення, оскільки дозволяє більш ефективно організовувати процес збуту продукції, аналізувати споживчий попит та своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Використання CRM-систем дає можливість накопичувати та систематизувати інформацію про клієнтів, обсяги реалізації продукції,

структуру попиту та особливості співпраці з торговельними мережами. Це дозволяє підприємству здійснювати більш точне прогнозування реалізації продукції, визначати найбільш затребувані види продукції та формувати ефективну політику збуту.

Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» впровадження CRM-системи сприятиме покращенню взаємодії з клієнтами та торговельними партнерами, підвищенню ефективності роботи збутових підрозділів і вдосконаленню процесу планування обсягів виробництва відповідно до потреб ринку. Крім того, використання CRM-технологій дозволить підприємству оперативніше реагувати на зміни споживчих уподобань, аналізувати сезонні коливання попиту та підвищити ефективність маркетингової діяльності підприємства [20].

У сучасних умовах господарювання важливого значення набуває також автоматизація процесів фінансового планування та бюджетування. Для великих підприємств харчової промисловості ефективне фінансове планування є необхідною умовою забезпечення стабільності господарської діяльності, підтримання належного рівня платоспроможності та своєчасного виконання фінансових зобов'язань.

Використання сучасного програмного забезпечення для фінансового планування дозволяє автоматизувати процес складання бюджетів, здійснювати контроль за рухом грошових коштів, аналізувати структуру витрат та оцінювати ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. Автоматизація фінансових процесів сприяє підвищенню точності розрахунків, зниженню ризику помилок та забезпечує оперативне отримання необхідної управлінської інформації.

Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільним є впровадження цифрових систем фінансового аналізу, бюджетування та контролю витрат, які дозволять підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства. Важливе значення має також автоматизація процесів

управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, оскільки це сприятиме покращенню фінансової дисципліни та забезпеченню стабільності грошових потоків підприємства.

Крім того, використання цифрових систем фінансового планування дозволить підприємству своєчасно виявляти можливі фінансові ризики, оцінювати вплив змін зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [26].

Важливим напрямом цифровізації системи планування діяльності підприємства є використання сучасних аналітичних систем прогнозування та обробки даних. Для підприємств хлібопекарської галузі особливе значення має прогнозування попиту на продукцію, оскільки помилки у плануванні можуть призводити до надлишкового виробництва продукції або виникнення дефіциту товарів.

Використання аналітичних інформаційних систем дозволяє:

- аналізувати сезонні коливання попиту;
- прогнозувати обсяги реалізації продукції;
- визначати найбільш рентабельні види продукції;
- здійснювати аналіз ринкових тенденцій;
- підвищити точність планових розрахунків.

Для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємству доцільно також впроваджувати цифрові системи контролю виробничих процесів та управління виробничими потужностями. Автоматизація виробництва дозволяє забезпечити більш раціональне використання ресурсів підприємства, знизити виробничі втрати та підвищити продуктивність праці.

Важливого значення набуває також впровадження електронного документообігу та автоматизованих систем управлінської звітності. Використання цифрових технологій у сфері документообігу дозволяє прискорити обмін інформацією між структурними підрозділами

підприємства, зменшити обсяг паперової документації та підвищити ефективність контролю за виконанням управлінських рішень [47].

Основні напрями впровадження цифрових технологій у процес планування діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Основні напрями впровадження цифрових технологій у процес
планування діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Цифрова технологія	Основна мета впровадження	Очікуваний результат
ERP-система	Комплексне управління ресурсами підприємства	Підвищення ефективності планування та контролю
CRM-система	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Покращення прогнозування попиту
Системи бюджетування	Автоматизація фінансового планування	Підвищення точності фінансових розрахунків
Аналітичні інформаційні системи	Аналіз і прогнозування діяльності	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Електронний документообіг	Автоматизація документообігу	Прискорення обробки інформації
Системи автоматизації виробництва	Контроль виробничих процесів	Зниження виробничих витрат і втрат

Наведені напрями цифровізації системи планування діяльності підприємства спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення оперативності управління та вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

Для більш ефективного впровадження цифрових технологій підприємству необхідно забезпечити підготовку персоналу до роботи з сучасними інформаційними системами, удосконалити інформаційну інфраструктуру підприємства та забезпечити належний рівень інформаційної безпеки.

Важливим результатом цифровізації системи планування є підвищення гнучкості системи управління підприємством та забезпечення можливості

оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємству швидше адаптувати виробничі та фінансові плани до змін ринкової кон'юнктури, коливань попиту та вартості ресурсів [35].

Таким чином, впровадження сучасних цифрових технологій у процес планування діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» є важливим напрямом підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Використання сучасних інформаційних систем сприятиме підвищенню точності планування, оптимізації використання ресурсів, удосконаленню системи контролю та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Забезпечення ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності підприємства впроваджувати сучасні підходи до управління та вдосконалювати систему планування виробничо-господарської діяльності. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» важливого значення набуває реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, зниження рівня виробничих витрат, удосконалення системи планування та впровадження сучасних цифрових технологій управління.

У попередніх підрозділах було запропоновано ряд заходів щодо вдосконалення системи планування діяльності підприємства, серед яких особливе значення мають:

- впровадження ERP- та CRM-систем;
- автоматизація процесів планування та контролю;
- удосконалення системи прогнозування попиту;

- оптимізація виробничих витрат;
- модернізація виробничого обладнання;
- впровадження цифрових систем фінансового планування та бюджетування.

Реалізація зазначених заходів потребує певних фінансових витрат, однак їх впровадження дозволить підприємству отримати позитивний економічний ефект у результаті підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» є автоматизація системи планування та управління виробничими процесами. Використання сучасних цифрових технологій дозволить скоротити витрати часу на обробку інформації, підвищити точність планових розрахунків і забезпечити більш ефективний контроль за використанням ресурсів підприємства [41].

Одним із основних результатів впровадження ERP-системи є оптимізація управління матеріальними ресурсами та зниження виробничих витрат. За рахунок автоматизації обліку запасів, контролю використання сировини та оптимізації виробничих процесів підприємство може знизити рівень непродуктивних витрат і скоротити обсяги виробничих витрат.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів доцільно розглянути прогнозні результати їх впровадження (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозні результати впровадження заходів з удосконалення системи
планування ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Захід	Очікуваний результат	Можливий економічний ефект
Впровадження ERP-системи	Автоматизація управління ресурсами	Зниження виробничих витрат
Впровадження CRM-системи	Покращення прогнозування попиту	Зростання обсягів реалізації продукції
Автоматизація фінансового планування	Підвищення точності фінансових розрахунків	Скорочення фінансових витрат
Модернізація обладнання	Зниження енергоспоживання	Скорочення витрат на енергоресурси
Удосконалення системи контролю	Підвищення ефективності управління	Зменшення непродуктивних витрат

Наведені заходи спрямовані на забезпечення більш ефективного функціонування підприємства, підвищення продуктивності праці та покращення фінансових результатів діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Важливим результатом впровадження цифрових технологій є також підвищення оперативності прийняття управлінських рішень. Автоматизація процесів планування дозволяє скоротити час на підготовку управлінської інформації, підвищити рівень координації між структурними підрозділами підприємства та забезпечити більш ефективний контроль за виконанням планових показників [45].

Значний економічний ефект підприємство може отримати за рахунок удосконалення системи прогнозування попиту на продукцію. Для підприємств хлібопекарської галузі помилки у прогнозуванні попиту можуть призводити до надлишкового виробництва продукції, збільшення залишків готової продукції та додаткових витрат, пов'язаних із її зберіганням або списанням. Використання сучасних аналітичних систем прогнозування

дозволить знизити ризик виникнення таких втрат та забезпечити більш раціональне планування обсягів виробництва.

Крім того, важливим результатом впровадження запропонованих заходів є покращення фінансового стану підприємства. Оптимізація витрат, підвищення ефективності використання оборотних активів та вдосконалення системи фінансового контролю сприятимуть підвищенню рівня фінансової стійкості підприємства та покращенню його платоспроможності.

Впровадження сучасних цифрових технологій та вдосконалення системи планування дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» підвищити адаптивність системи управління до змін зовнішнього середовища, забезпечити більш ефективне використання виробничих і фінансових ресурсів та покращити результати виробничо-господарської діяльності [43].

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища особливого значення набуває здатність підприємства оперативно реагувати на зміни попиту, вартості ресурсів та конкурентної ситуації на ринку. Саме тому впровадження сучасних цифрових технологій управління та вдосконалення системи планування діяльності підприємства є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» є економічно обґрунтованими та доцільними для впровадження. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством, оптимізації витрат, покращенню фінансових результатів діяльності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства у сучасних умовах господарювання.

Висновок до розділу 3.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було визначено основні напрями удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», обґрунтовано доцільність впровадження сучасних цифрових технологій у процес управління підприємством та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи планування, здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати виробничі, трудові й фінансові ресурси. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» особливого значення набуває забезпечення гнучкості системи управління, удосконалення процесів прогнозування попиту, оптимізація витрат та підвищення ефективності контролю за виконанням планових показників.

У процесі дослідження було визначено, що одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи планування є впровадження сучасних цифрових технологій управління діяльністю підприємства. Використання ERP- та CRM-систем, автоматизованих систем фінансового планування, бюджетування, аналітичних інформаційних систем та електронного документообігу дозволяє підвищити точність планових розрахунків, оперативність обробки інформації та ефективність прийняття управлінських рішень.

Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення системи управління виробничими процесами, оптимізацію використання матеріальних ресурсів, підвищення ефективності фінансового планування та забезпечення більш ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Важливе значення має також модернізація виробничого

обладнання та впровадження енергозберігаючих технологій, що сприятиме зниженню виробничих витрат і підвищенню продуктивності праці.

Проведене економічне обґрунтування запропонованих заходів дозволило встановити, що їх реалізація сприятиме покращенню фінансових результатів діяльності підприємства, підвищенню рівня фінансової стійкості, зниженню непродуктивних витрат та зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «Концерн Хлібпром» на ринку. Крім того, використання сучасних цифрових технологій дозволить підприємству більш ефективно прогнозувати попит на продукцію, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стабільність виробничо-господарської діяльності.

Таким чином, удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» шляхом впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизації управлінських процесів та підвищення ефективності планування є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення результативності його діяльності та зміцнення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти планування виробничо-господарської діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром», проаналізовано особливості функціонування системи планування діяльності підприємства, визначено основні проблеми її функціонування та обґрунтовано напрями удосконалення в сучасних умовах господарювання.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що планування виробничо-господарської діяльності є одним із найважливіших елементів системи управління підприємством, який забезпечує визначення стратегічних і поточних цілей діяльності, координацію роботи структурних підрозділів, ефективне використання ресурсів та контроль за результатами господарювання. Ефективна система планування дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність виробничих процесів та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

У теоретичній частині роботи було розкрито сутність і значення планування виробничо-господарської діяльності підприємства, охарактеризовано систему та методи планування діяльності сучасного підприємства, а також визначено особливості планування діяльності підприємств харчової промисловості. Встановлено, що для підприємств харчової галузі особливого значення набувають безперервність виробничого процесу, висока залежність від постачання сировини, обмежений термін зберігання продукції та необхідність оперативного реагування на зміни споживчого попиту.

У процесі дослідження організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Концерн Хлібпром» встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників хлібобулочних, кондитерських і заморожених виробів в Україні. Підприємство характеризується розвиненою організаційною

структурою управління, значними виробничими потужностями, широким асортиментом продукції та сформованою системою збуту продукції.

Проведений аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства дозволив визначити основні тенденції розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» та оцінити ефективність використання його ресурсів. Установлено, що підприємство забезпечує стабільне функціонування виробничої системи, здійснює модернізацію виробничих потужностей та впроваджує сучасні технології виробництва. Водночас діяльність підприємства значною мірою залежить від впливу зовнішніх факторів, зокрема змін вартості сировини, енергетичних ресурсів, логістичних послуг та рівня споживчого попиту.

У ході дослідження системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» встановлено, що на підприємстві використовуються елементи стратегічного, поточного та оперативного планування, здійснюється планування виробництва, фінансових показників, матеріально-технічного забезпечення та збутової діяльності. Разом із тим виявлено окремі проблеми, серед яких недостатня гнучкість системи планування, високий рівень залежності від зовнішніх факторів та необхідність подальшого вдосконалення інформаційного забезпечення процесу планування.

У практичній частині роботи було запропоновано основні напрями удосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». Визначено, що важливими напрямками підвищення ефективності діяльності підприємства є впровадження сучасних цифрових технологій управління, автоматизація процесів планування та контролю, удосконалення системи прогнозування попиту, оптимізація виробничих витрат, модернізація обладнання та підвищення ефективності фінансового планування.

Особливу увагу у роботі приділено впровадженню ERP- та CRM-систем, систем автоматизованого бюджетування, електронного документообігу та аналітичних інформаційних систем. Обґрунтовано, що

використання сучасних цифрових технологій дозволить підприємству підвищити точність планових розрахунків, забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень, покращити контроль за використанням ресурсів та підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства.

Проведене економічне обґрунтування запропонованих заходів дозволило встановити, що їх реалізація сприятиме зниженню виробничих витрат, підвищенню ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів, покращенню фінансового стану підприємства та зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «Концерн Хлібпром» на ринку. Крім того, впровадження сучасних цифрових технологій забезпечить підвищення адаптивності системи управління підприємством до змін зовнішнього середовища та сприятиме забезпеченню стабільного розвитку підприємства у сучасних умовах господарювання.

Отже, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано у повному обсязі. Результати проведеного дослідження можуть бути використані ПрАТ «Концерн Хлібпром» для вдосконалення системи планування виробничо-господарської діяльності, підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення його стабільного розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: zakon.rada.gov.ua .
2. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: zakon.rada.gov.ua .
3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: zakon.rada.gov.ua.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: zakon.rada.gov.ua
5. International Financial Reporting Standards Foundation. IFRS Accounting Standards. URL: ifrs.org .
6. ПрАТ «Концерн Хлібпром». Статут товариства. Львів, 2025. 52 с.
7. ПрАТ «Концерн Хлібпром». Консолідована фінансова звітність за 2025 рік. Львів, 2026. 78 с.
8. ПрАТ «Концерн Хлібпром». Проміжна скорочена консолідована фінансова звітність за I квартал 2026 року. Львів, 2026. 35 с.
9. ПрАТ «Концерн Хлібпром». Звіт про управління за 2025 рік. Львів, 2026. 41 с.
10. ПрАТ «Концерн Хлібпром». Інформація про структуру активів підприємства за 2025 рік. Львів, 2026. 18 с.
11. ПрАТ «Концерн Хлібпром». Відомості про організаційну структуру управління підприємства. Львів, 2026. 12 с.
12. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: hlibprom.com.ua
13. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 312 с.
14. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2020. 378 с.

- 15.Васильців Т. Г., Шехлович А. М. Стратегічне планування діяльності підприємства в сучасних умовах. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 52–57.
- 16.Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 488 с.
- 17.Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 304 с.
- 18.Давиденко Н. М. Планування та прогнозування діяльності підприємства. Київ : Компринт, 2021. 256 с.
- 19.Дейнека А. В. CRM-системи як інструмент підвищення лояльності клієнтів. Економіка і організація управління. 2022. Вип. 1 (45). С. 136–142.
- 20.Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 440 с.
- 21.Дугінець Г. В. Формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі на основі омніканального підходу. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2023. № 2. С. 45–56.
- 22.Єгорова О. В. Методи оцінки життєвої цінності клієнта (LTV) у сфері електронної комерції. Маркетинг в Україні. 2021. № 3. С. 28–35.
- 23.Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 334 с.
- 24.Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз : підручник. Київ : Знання, 2020. 487 с.
- 25.Коваленко О. В. Система планування діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 214–220.
- 26.Козаченко Г. В. Управління витратами підприємства : монографія. Київ: Лібра, 2021. 280 с.

27. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 416 с.
28. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2021. 377 с.
29. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 412 с.
30. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник. Київ : Академія, 2020. 640 с.
31. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2021. 680 с.
32. Петренко Л. А. Цифровізація системи управління підприємством в умовах сучасної економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 95–101.
33. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 528 с.
34. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 654 с.
35. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНУВС, 2020. 208 с.
36. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 554 с.
37. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Дашков і К, 2020. 448 с.
38. Череп А. В. Управління витратами підприємств харчової промисловості. Економічний простір. 2022. № 180. С. 112–118.
39. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2021. 687 с.
40. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard. Harvard Business Review Press, 2021. 336 p.
41. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. Pearson Education, 2022. 832 p.

- 42.Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2021. 592 p.
- 43.Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Business, 2020. 576 p.
- 44.Laudon K., Laudon J. Management Information Systems. Pearson, 2021. 672 p.
- 45.Heizer J., Render B. Operations Management. Pearson Education, 2022. 768 p.
- 46.Slack N., Brandon-Jones A. Operations and Process Management. Pearson, 2021. 688 p.
- 47.Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. Pearson, 2020. 312 p.
- 48.Grant R. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2021. 560 p.
- 49.Chopra S. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation. Pearson, 2022. 720 p.
- 50.O'Brien J., Marakas G. Management Information Systems. McGraw-Hill Education, 2021. 640 p.
- 51.Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. Harper Collins, 2020. 272 p.
- 52.Міністерство економіки України. Аналітичний огляд економічного розвитку України у 2025 році. URL: me.gov.ua
- 53.Державна служба статистики України. Показники діяльності підприємств харчової промисловості. URL: ukrstat.gov.ua
- 54.ERP Today. Digital Transformation in Manufacturing Industry. URL: erp.today
- 55.Gartner Research. ERP and CRM Integration for Business Efficiency. URL: gartner.com
- 56.Harvard Business Review. Digital Technologies and Business Planning Efficiency. URL: hbr.org