

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин
Кафедра підприємництва, торгівлі та економіки підприємства

Кваліфікаційна робота

на тему: «Планування в системі управління підприємством»

Виконала: студентка II курсу
освітнього рівня «магістр»
групи ЕП-24-1м спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»
Куклинська Ольга Андріївна
Керівник: д.е.н., професор
Горященко Ю.Г.

Дніпро
2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин
Кафедра підприємництва та економіки підприємства
Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою д. е. н., проф.

К.С. Жадько _____

«__» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студентки
Куклинської Ольги Андріївни

1. Тема роботи: «Інноваційні шляхи подолання економічних криз»
Керівник роботи: д.е.н., професор Горященко Ю.Г.
Затверджена наказом університету від «11» 11. 2025 р. №
2. Строк подання студентом роботи «__» січня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: дослідження теоретичних засад та практичних особливостей планування в системі управління підприємством, аналіз існуючої системи планування на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» і розробка рекомендацій щодо її удосконалення.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):
 - 1) розкрити сутність і значення планування в управлінській діяльності підприємства;
 - 2) охарактеризувати основні види планування та методи їх реалізації;
 - 3) визначити роль планування у досягненні стратегічних цілей;
 - 4) дослідити загальні відомості про діяльність ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»;
 - 5) провести аналіз ефективності системи планування на підприємстві;
 - 6) оцінити вплив планування на фінансово-економічні показники діяльності;
 - 7) запропонувати напрями вдосконалення системи планування з урахуванням сучасних технологічних і стратегічних підходів;
 - 8) здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.
5. Перелік графічного матеріалу.
Рисунки: 5
Таблиця: 18

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1,2,3	д.е.н., професор Горященко Ю.Г.		

7. Дата видачі завдання « »

Керівник _____

Завдання прийняв до викладання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ за/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.11.25-30.11.25	виконано
2	Збір інформації до написання дипломної роботи	01.12.25 – 09.12.25	виконано
3	Написання першого розділу роботи	10.12.25 - 29.12.25	виконано
4	Написання другого розділу роботи	19.12.25-19.12.25	виконано
5	Написання третього розділу роботи	20.12.25 - 05.01.26	виконано
6	Написання висновків	06.01.26	виконано
7	Оформлення дипломної роботи	09.01.26	виконано
8	Рецензування	10.01.26	виконано

Студент _____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Куклинська О.А. Планування в системі управління підприємством.

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

У дипломній роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти планування в системі управління підприємством. Розкрито сутність і значення планування, його роль у досягненні стратегічних цілей, проаналізовано основні види та методи планування на підприємстві.

Проведено аналіз діяльності ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за 2022–2024 роки. Оцінено ефективність існуючої системи планування та її вплив на фінансово-економічні показники підприємства. Виявлено недоліки в діючому механізмі планування та визначено ключові фактори, що знижують ефективність управлінських рішень.

Запропоновано напрями вдосконалення системи планування на підприємстві, зокрема впровадження сучасних інформаційних технологій (ERP-систем, ВІ-аналітики), удосконалення стратегічного й оперативного планування, посилення контролю за ризиками. Оцінено очікувану ефективність запропонованих заходів, яка полягає у підвищенні точності прогнозування, оперативності прийняття рішень, оптимізації ресурсів та підвищенні фінансової стійкості ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному підході до формування гнучкої системи планування підприємства на основі інтеграції сучасних інформаційних технологій та методів стратегічного менеджменту. Практичне значення полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій на підприємствах України для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності.

Ключові слова: планування, управління підприємством, стратегічне планування, ERP-системи, ВІ-аналітика, ефективність, ризики, конкурентоспроможність, ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ».

ABSTRACT

Kuklinska O.A. Planning in the Enterprise Management System.

Master's Thesis submitted for the degree of Master in specialty 076 "Entrepreneurship and Trade" – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

This thesis examines the theoretical foundations and practical aspects of planning within the enterprise management system. It reveals the essence and significance of planning, its role in achieving strategic objectives, and analyzes the main types and methods of planning at the enterprise.

An analysis of the activities of ID-TELECOM LLC for 2022–2024 was conducted. The effectiveness of the existing planning system and its impact on the company's financial and economic performance were evaluated. Shortcomings in the current planning mechanism were identified, and key factors reducing the effectiveness of management decisions were determined.

Directions for improving the planning system at the enterprise were proposed, including the introduction of modern information technologies (ERP systems, BI analytics), improvement of strategic and operational planning, and strengthening of risk control. The expected effectiveness of the proposed measures was assessed, emphasizing improved forecasting accuracy, faster decision-making, resource optimization, and enhanced financial stability of ID-TELECOM LLC.

The scientific novelty of the obtained results lies in the comprehensive approach to forming a flexible enterprise planning system based on the integration of modern information technologies and strategic management methods. The practical significance lies in the possibility of implementing the developed recommendations at Ukrainian enterprises to improve management efficiency and competitiveness.

Keywords: planning, enterprise management, strategic planning, ERP systems, BI analytics, efficiency, risks, competitiveness, ID-TELECOM LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність та значення планування в системі управління підприємством	8
1.2. Види та методи планування на підприємстві	12
1.3. Роль планування в досягненні стратегічних цілей підприємства	18
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» ЗА 2022-2024 РОКИ	27
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	27
2.2. Оцінка ефективності існуючої системи планування на підприємстві	35
2.3. Аналіз впливу планування на фінансові результати підприємства	43
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»	50
3.1. Впровадження сучасних інформаційних технологій у процес планування	50
3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення стратегічного та оперативного планування	54
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення планування	61
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та жорсткої конкуренції підприємства змушені постійно вдосконалювати систему управління для досягнення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності. Одним із ключових елементів системи управління є планування, яке дозволяє підприємству не лише своєчасно реагувати на зовнішні зміни, а й формувати власну стратегію розвитку, прогнозувати ризики та ефективно розподіляти ресурси.

Планування виступає не просто інструментом регламентації діяльності, а засобом досягнення стратегічних цілей, узгодження внутрішніх процесів, підвищення фінансової результативності. Актуальність теми зростає в умовах цифровізації, нестабільного макроекономічного середовища та швидких технологічних змін, які вимагають від підприємств гнучких і водночас системних підходів до планування.

Особливої актуальності тема набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану, обмежених ресурсів, логістичних викликів та необхідності адаптації до міжнародних стандартів управління.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконана відповідно до напряму наукових досліджень кафедри менеджменту та економіки підприємства, що стосуються підвищення ефективності управлінських процесів на підприємствах в умовах трансформації економіки України та інтеграції в європейський економічний простір.

В умовах цифрової трансформації бізнесу та зростання ролі інформаційних технологій особливого значення набуває побудова ефективної та гнучкої системи планування, здатної забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень.

Мета і завдання роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних засад та практичних особливостей планування в системі управління підприємством,

аналіз існуючої системи планування на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» і розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

9) розкрити сутність і значення планування в управлінській діяльності підприємства;

10) охарактеризувати основні види планування та методи їх реалізації;

11) визначити роль планування у досягненні стратегічних цілей;

12) дослідити загальні відомості про діяльність ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»;

13) провести аналіз ефективності системи планування на підприємстві;

14) оцінити вплив планування на фінансово-економічні показники діяльності;

15) запропонувати напрями вдосконалення системи планування з урахуванням сучасних технологічних і стратегічних підходів;

16) здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством у ринкових умовах.

Предметом дослідження виступає система планування в межах управлінської діяльності підприємства, зокрема її структура, методи, інструменти та їхній вплив на показники ефективності.

Методи дослідження. У роботі застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, порівняльний та системний аналіз, методи економічної діагностики, статистичні методи, методи графічної візуалізації, SWOT-аналіз, експертні оцінки, моделювання управлінських рішень.

Законодавча, нормативна база та джерела первинної інформації. Нормативну базу дослідження становлять Закони України, Господарський кодекс України, Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, міжнародні стандарти управління, інші нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств. Первинною інформацією слугували внутрішня звітність

ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за 2022–2024 роки, фінансові звіти, аналітичні документи, статистичні дані, а також наукова та навчально-методична література.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Практичне значення дипломної роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для вдосконалення системи планування на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ», що може сприяти підвищенню ефективності управління підприємством, раціональнішому використанню ресурсів, зниженню ризиків і поліпшенню фінансово-економічних результатів.

Апробація результатів роботи. Основні положення дипломної роботи були представлені у формі тез та доповідей на студентських науково-практичних конференціях, які відбувалися на базі університету у 2024-2025 навчальному році.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу та загальних висновків. Робота викладена на 83 сторінках, містить 18 таблиць, 5 рисунків, 7 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та значення планування в системі управління підприємством

Планування – це ключовий інструмент забезпечення цілеспрямованого розвитку підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. В управлінському аспекті планування розглядається як процес формулювання цілей і шляхів їх досягнення, який дозволяє організації адаптуватися до нових умов, мінімізувати ризики та ефективно використовувати ресурси.

Сучасні науковці наголошують, що планування охоплює всі рівні управління – від стратегічного до оперативного – і дозволяє створювати передумови для досягнення конкурентних переваг. Так, О. В. Дяченко визначає планування як діяльність, що полягає у встановленні цілей, визначенні ресурсного забезпечення та розробці конкретних заходів для досягнення бажаних результатів у майбутньому [15, с. 112].

У європейській практиці планування також розглядається як інструмент стратегічного управління. Наприклад, у звіті Європейської комісії підкреслюється роль інтегрованого планування у забезпеченні інноваційного розвитку малого і середнього бізнесу в умовах постпандемічного відновлення економіки [42].

Також, Ю. В. Ніколайчук у навчальному посібнику зазначає, що планування – це «процес прийняття рішень щодо майбутнього розвитку підприємства, що передбачає збір і аналіз інформації, оцінку зовнішніх ризиків і визначення шляхів адаптації до них» [32, с. 45].

Планування виконує як стратегічну, так і тактичну функції. На стратегічному рівні воно визначає довгострокову перспективу розвитку підприємства: його місію, візію, цілі, конкурентні переваги та ключові напрями

інвестицій. Стратегічне планування охоплює період 3–5 і більше років і включає аналіз середовища, SWOT-аналіз, оцінку трендів тощо.

Тактичне (середньострокове) планування, у свою чергу, розподіляє стратегічні цілі на конкретні напрями діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал), визначає задачі, ресурси та відповідальних осіб. Цей рівень планування забезпечує узгодженість між довгостроковими орієнтирами та оперативною діяльністю підприємства.

Роль стратегічного планування особливо зростає в умовах глобалізації та нестабільності. Як вказується в аналітичному звіті OECD у 2021 рік, стратегічне планування стало основним інструментом адаптації європейських підприємств до наслідків пандемії COVID-19, енергетичної кризи та змін у ланцюгах постачання [46].

Планування є вихідною точкою для реалізації інших функцій управління [25, с. 54]:

1. Організація: розподіл завдань, визначення повноважень і ресурсів можливий лише після формалізації цілей і шляхів їх досягнення.
2. Мотивація: персонал може бути ефективно мотивований лише тоді, коли зрозуміло, які цілі ставить підприємство і яка роль працівника в їх реалізації.
3. Контроль: неможливо оцінити результати без попередньо встановлених планових показників, що виступають як стандарти діяльності.

У ринкових умовах ресурси підприємства – матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні – є обмеженими. Планування забезпечує раціональний розподіл і використання цих ресурсів відповідно до пріоритетів розвитку. Наприклад, бюджетне планування дозволяє оптимізувати витрати, знижуючи ймовірність дефіциту чи неефективного фінансування. А виробниче планування гарантує своєчасне забезпечення процесів постачання, виготовлення та збуту.

Результати дослідження PwC (PricewaterhouseCoopers) серед малих та середніх підприємств Центральної Європи у 2022 році показали, що ті компанії, які мають гнучкі системи планування, демонструють на 23% вищу фінансову стабільність у кризовий період [44].

Один з найважливіших аспектів – забезпечення інформаційної підтримки управлінських рішень. Якісне планування базується на ґрунтовному аналізі, моделюванні сценаріїв, прогнозуванні, що знижує рівень невизначеності. Воно дає змогу оцінити альтернативи та обрати найефективніший варіант дій.

Сучасні інструменти, зокрема ERP-системи, Business Intelligence (далі ВІ-аналітика), аналітичні платформи, інтегрують процес планування в загальну ІТ-інфраструктуру підприємства. Це підвищує оперативність та точність управлінських рішень, зменшує ризики та сприяє цифровій трансформації бізнесу.

Фактори, які підвищують актуальність планування в управлінні підприємством, рис. 1.1:



Рисунок 1.1. Фактори, які підвищують актуальність планування в управлінні підприємством [5, с. 24-25]

Зростаюча конкуренція. Підприємства функціонують у середовищі постійного тиску з боку конкурентів, що вимагає чіткого визначення ринкової стратегії, розробки унікальних пропозицій цінності та швидкого реагування на зміну споживчих вподобань. Ефективне планування дає змогу вчасно виявити загрози та сформувати конкурентні переваги.

Глобалізація. Відкритість економік і активна участь у міжнародних ринках зумовлює необхідність врахування зовнішніх політичних, економічних і логістичних чинників при плануванні.

Технологічні зміни. Швидке впровадження цифрових рішень, автоматизація та перехід до Індустрії 4.0 зумовлюють необхідність переосмислення внутрішніх бізнес-процесів, оновлення планів капіталовкладень та модернізації виробничих систем.

Невизначеність та ризики. Пандемія COVID-19, енергетична криза, війна в Україні, інфляційні коливання, зміна регуляторних умов – усе це формує нову реальність, у якій планування має бути не лише довгостроковим, а й гнучким, здатним до адаптації в умовах нестабільності.

Одним із ключових завдань сучасного планування є підвищення адаптивності підприємства. Це означає здатність швидко змінювати стратегію, структуру, пріоритети в залежності від змін зовнішнього середовища. У цьому контексті важливу роль відіграють [20, с. 95]:

1. Сценарне планування, яке дає змогу змодельовати декілька варіантів розвитку подій і підготувати підприємство до них.
2. Гнучкі бізнес-плани, що можуть оперативно переглядатися за умов зміни кон'юнктури.
3. Системи раннього попередження та моніторинг показників, що дозволяють виявити негативні тренди до їхнього критичного впливу.

Згідно з аналітичним оглядом McKinsey & Company у 2023 році, компанії, які використовують сценарне планування та системи бізнес-аналітики, на 35–40% швидше адаптуються до економічних шоків і зберігають стабільність своїх прибутків.

Планування також виконує роль інструменту управління ризиками. Систематичний підхід до планування дозволяє:

1. Ідентифікувати потенційні загрози для операційної, фінансової та стратегічної діяльності.
2. Оцінити ймовірність та вплив ризиків.
3. Розробити превентивні заходи або плани дій у разі їх реалізації.

Європейський банк реконструкції та розвитку у своїх рекомендаціях для бізнесу 2021 року підкреслює: компанії з якісною системою планування ризиків демонструють вищу здатність до відновлення після кризових періодів.

В умовах переходу до сталої економіки, зростає значення планування у сферах [23, с. 211]:

- 1) екологічної відповідальності (зменшення викидів, використання відновлюваних ресурсів);
- 2) соціальної стабільності (залучення персоналу, забезпечення добробуту);
- 3) дотримання ESG-критеріїв (екологічних, соціальних, управлінських стандартів).

Підприємства, що інтегрують ці елементи у планування, краще залучають інвестиції, користуються довірою партнерів і споживачів, і відповідають вимогам нової політики Європейського Союзу – зокрема, Зеленої угоди.

Планування в сучасних умовах господарювання набуває якісно нового змісту. Воно перетворюється на багатоаспектний процес, який охоплює не лише внутрішні показники, а й зовнішні ризики, стратегічні виклики, інноваційні та соціальні чинники. Успішне підприємство – це підприємство, що вміє планувати в умовах невизначеності, діяти на основі гнучких моделей та забезпечувати довгострокову стійкість у змінному середовищі.

1.2. Види та методи планування на підприємстві

У сучасному менеджменті планування розглядається як один із ключових процесів, що визначає ефективність функціонування підприємства. Планування передбачає визначення цілей, завдань і шляхів їх досягнення, а також розробку конкретних дій для реалізації обраної стратегії розвитку. Види планування – це структуровані форми цього процесу, що відрізняються за змістом, масштабами, горизонтом дії, рівнем деталізації та функціональним спрямуванням.

Поняття видів планування охоплює всі його різновиди, які використовуються в системі управління підприємством для реалізації стратегічних, тактичних і оперативних цілей. Правильна класифікація видів планування дає змогу побудувати ефективну систему управління, узгоджену в часі та просторі [20, с. 95].

У науковій літературі представлено кілька підходів до класифікації планування. Кожна з класифікацій відображає певний аспект управлінської

діяльності та дозволяє адаптувати планування до особливостей підприємства, рівня управління, зовнішнього середовища й галузевої специфіки. Представимо перелік класифікаційних ознак планування [30, с. 104-105; 28]:

1. За часовим горизонтом:

Стратегічне планування охоплює довгострокову перспективу – зазвичай від 3 до 10 років і більше, залежно від галузі та масштабу підприємства. Його завдання полягає у формуванні бачення розвитку, місії, загальних цілей та ключових напрямів діяльності. Стратегічне планування передбачає врахування змін у конкурентному середовищі, науково-технічному прогресі, законодавстві, міжнародних ринках тощо. Успішне стратегічне планування базується на аналітичному прогнозуванні, SWOT-аналізі, сценарному підході та моніторингу тенденцій у галузі.

Тактичне планування є середньостроковим і, як правило, реалізується на горизонті від 1 до 3 років. Його мета – деталізувати та конкретизувати стратегію через розробку програм, планів розвитку окремих функціональних сфер (маркетингу, виробництва, персоналу, фінансів тощо). Тактичне планування забезпечує оптимальний розподіл ресурсів, формує систему показників для проміжного контролю та дозволяє гнучко реагувати на зміни в зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства.

Оперативне планування передбачає короткостроковий підхід (до 1 року) і є основою поточної діяльності підприємства. Воно фокусується на конкретних заходах, строках, обсягах, виконавцях та ресурсах. До його інструментів належать щоденні, тижневі, місячні плани, виробничі графіки, бюджети витрат тощо. Оперативне планування дозволяє забезпечити стабільне функціонування підприємства, підтримку заданих параметрів ефективності та швидку корекцію відхилень.

Календарне планування є ще більш деталізованим різновидом оперативного планування, що базується на розкладі виконання робіт або реалізації проєктів з розбивкою за днями, тижнями чи місяцями. Воно застосовується, зокрема, у логістиці, виробництві, будівництві, де дотримання

часових меж критично важливе. Серед інструментів календарного планування – діаграми Ганта, сітьові графіки, критичний шлях тощо.

2. За змістом (функціональною ознакою):

Виробниче планування спрямоване на забезпечення безперервності виробничого процесу, оптимальне використання ресурсів, досягнення планових обсягів і якості продукції.

Фінансове планування забезпечує розрахунок потреб у фінансуванні, формування планів доходів, витрат, прибутку, грошових потоків, інвестицій.

Інвестиційне планування включає аналіз інвестиційних можливостей, оцінку проєктів капіталовкладень, їх доцільність і ризику.

Маркетингове планування передбачає розробку політики просування, цінової стратегії, каналів збуту, дослідження споживчих ринків і конкурентів.

3. За рівнем управління:

Корпоративне планування охоплює всю систему підприємства або холдингу в цілому, включаючи взаємодію між підрозділами, філіями, дочірніми підприємствами. Воно зосереджене на глобальних цілях, консолідованому бюджеті, загальних принципах управління.

Планування на рівні структурних підрозділів передбачає розробку планів у межах окремих відділів (наприклад, маркетингового, фінансового, виробничого), з урахуванням специфіки їхньої функціональної діяльності. Таке планування підпорядковується корпоративним цілям, але має більшу деталізацію.

4. За суб'єктом планування:

Централізоване планування здійснюється на вищому рівні управління, де стратегічні й тактичні рішення приймаються виключно керівництвом. Такий підхід дозволяє зберігати єдність цілей, проте обмежує гнучкість і ініціативу на місцях.

Децентралізоване планування реалізується шляхом делегування частини планових функцій підрозділам або окремим групам. Це сприяє швидшому реагуванню на зміни, активному залученню персоналу та підвищенню мотивації.

5. За ступенем деталізації:

Загальне планування формує основні напрями розвитку без зайвої деталізації. Воно відображає стратегічні завдання підприємства, загальні бюджетні межі, цільові орієнтири.

Деталізоване включає точне розписання ресурсів, виконавців, термінів і очікуваних результатів. Воно необхідне для реалізації проєктів, складання бюджетів, контролю за виконанням планів.

6. За періодичністю оновлення:

Постійне планування проводиться на регулярній основі з використанням циклічних процедур – щоквартально, щорічно, щомісячно тощо. Забезпечує контроль і гнучке реагування.

Епізодичне планування застосовується в ситуаціях, що не підпадають під регулярний цикл.

У сучасній системі управління підприємством планування виступає ключовим елементом, що забезпечує узгодженість цілей, ресурсів та дій у часі. Залежно від змісту, горизонту планування, рівня деталізації та управлінських завдань, у науковій та практичній літературі виділяють кілька основних типів планування: стратегічне, тактичне, оперативне, календарне, фінансове та бюджетне. Розкриття цих типів є необхідним для глибшого розуміння багатогранності планової діяльності. До основних типів планування відноситься, рис. 1.2:



Рисунок 1.2. Типи планування на підприємстві [16, с. 47]

Таким чином, стратегічне планування є базовим компонентом довгострокового розвитку підприємства. Воно орієнтоване на перспективу 3–10 років і більше, залежно від сфери діяльності та масштабу підприємства. Основним його завданням є формування місії, глобальних цілей, напрямів

розвитку, конкурентних переваг та принципів позиціонування підприємства на ринку. Стратегічне планування враховує динаміку зовнішнього середовища, ризику, зміни в технологіях, споживчих уподобаннях, законодавстві, і вимагає гнучкого підходу, здатного адаптуватися до невизначеності. У цьому контексті важливу роль відіграє SWOT-аналіз, PEST-аналіз та сценарне моделювання майбутніх тенденцій.

Тактичне планування (іноді його називають середньостроковим) деталізує стратегічні напрями на горизонті 1–3 років. Основною його функцією є трансформація загальних стратегічних цілей у конкретні управлінські програми, виробничі, маркетингові, фінансові та кадрові плани. Тактичні плани передбачають розподіл ресурсів між підрозділами, встановлення проміжних цілей і формування критеріїв оцінки їх досягнення. На цьому рівні планування більш конкретне, але ще не охоплює щоденної операційної діяльності.

Оперативне планування спрямоване на організацію безперервної діяльності підприємства протягом короткострокового періоду – тижня, місяця, кварталу або року. Це найбільш деталізований рівень планування, що включає складання щоденних або щотижневих графіків роботи, виробничих змін, розподіл завдань між працівниками, контроль за виконанням. Оперативні плани зазвичай є похідними від тактичних, але потребують постійного коригування відповідно до поточної ситуації. Застосовуються такі інструменти, як сітьові графіки, діаграми Ганта, оперативні виробничі плани.

Календарне планування (часто розглядається як складова оперативного) забезпечує точну координацію строків виконання завдань і проектів. Воно широко застосовується в управлінні проектами, виробничому плануванні, логістиці. Його суть полягає у визначенні послідовності робіт, розрахунку критичного шляху, уникненні простоїв. Застосування інформаційних систем, таких як MS Project, значно підвищує ефективність календарного планування.

Фінансове планування охоплює формування прогнозів доходів, витрат, грошових потоків, потреби в інвестиціях, кредитах, дивідендах. Воно має забезпечити платоспроможність, ліквідність та дохідність підприємства в

коротко- і довгостроковій перспективі. Фінансові плани є невід'ємною частиною стратегічних і тактичних планів, а також ґрунтуються на глибокому аналізі зовнішніх і внутрішніх фінансових чинників.

Бюджетне планування є специфічним типом планування, яке реалізується шляхом складання бюджетів – детальних планів доходів і витрат, сформованих для окремих підрозділів, функцій чи проектів. У межах бюджетного процесу розробляються бюджети продажів, виробництва, закупівель, адміністративних витрат тощо. Бюджетування забезпечує контроль, координацію та обґрунтованість прийняття рішень на основі фінансових обмежень і планових нормативів.

Вищезазначені типи планування мають тісний взаємозв'язок і функціонують у рамках єдиної системи планування підприємства. Їхнє комплексне використання дозволяє ефективно координувати дії на всіх рівнях управління, підвищувати гнучкість підприємства та його здатність до адаптації у складному конкурентному середовищі.

Планування як управлінська функція потребує використання науково обґрунтованих методів, що дозволяють підвищити точність прогнозів, раціонально розподілити ресурси та забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів підприємства.

Методи планування – це сукупність способів і прийомів, за допомогою яких відбувається розробка планів, оцінка альтернатив, прийняття рішень та реалізація поставлених завдань. Їх вибір залежить від мети планування, специфіки підприємства, рівня невизначеності середовища та доступних даних. У науковій та практичній літературі виділяють основні групи методів планування [42, с. 79] (Додаток А).

Методи планування становлять фундаментальний інструментарій управління діяльністю підприємства. Їх застосування дозволяє систематизувати процес прийняття рішень, забезпечити обґрунтованість планових показників та підвищити адаптивність підприємства до змінного середовища. Як показано у структурованому огляді, сучасне планування спирається не лише на традиційні

методи (екстраполяцію, балансовий підхід, нормативні розрахунки), а й активно використовує кількісні, програмно-цільові та цифрові методи, що базуються на математичному моделюванні, аналітиці великих даних та штучному інтелекті.

Вибір методу або комбінації методів залежить від цілей, масштабів, часових горизонтів планування, доступності інформації та рівня ризиків у зовнішньому середовищі. Для стратегічного рівня доцільно застосовувати SWOT-аналіз, сценарне планування або програмно-цільовий метод. Для оперативного – ERP-системи, графіки та нормативні методи. У свою чергу, цифрові методи відкривають нові можливості для прогнозування й оперативного коригування планів у реальному часі [3, с. 108].

Таким чином, ефективне планування потребує комплексного підходу до вибору методів, їх поєднання та адаптації до умов конкретного підприємства, що є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності в умовах постійної динаміки ринку.

1.3. Роль планування в досягненні стратегічних цілей підприємства

Стратегічні цілі підприємства – це ключові орієнтири розвитку організації на довгострокову перспективу, які визначають її місце на ринку, конкурентні переваги, масштаби та напрямки діяльності. У системі управління підприємством вони формуються на основі місії та бачення і відображають намір досягти стійкої позиції в умовах динамічного зовнішнього середовища.

До основних характеристик стратегічних цілей належать [1]:

Довгостроковість – охоплюють період не менше 3–5 років, а часто і до 10 років. Такий горизонт дає змогу підприємству поступово формувати конкурентні переваги.

Узгодженість – цілі мають бути погоджені з місією, баченням, корпоративними цінностями, політикою підприємства, а також між собою (не суперечити один одному).

Вимірність – кожна ціль повинна мати кількісні або якісні критерії оцінки (наприклад: збільшити частку ринку на 15%, зменшити витрати на 10% тощо).

Реалістичність – цілі мають враховувати наявні ресурси підприємства та зовнішні обмеження, і бути досяжними, але водночас амбітними.

Гнучкість – можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі без втрати загального стратегічного напрямку.

У структурі цілей підприємства стратегічні цілі знаходяться на найвищому рівні. Вони визначають загальний напрямок розвитку та формують основу для:

- тактичних цілей (середньострокових, які деталізують стратегічні),
- оперативних цілей (короткострокових, які забезпечують поточне функціонування).

Стратегічні цілі є початковим етапом у каскадуванні цілей підприємства вони «спускаються» на нижчі рівні через систему планів і рішень, забезпечуючи логіку, послідовність і цілеспрямованість усієї управлінської діяльності.

Планування виступає ключовим механізмом реалізації стратегічних цілей, перетворюючи абстрактні формулювання на конкретні дії, строки, ресурси та відповідальних осіб. Завдяки плануванню [16, с. 47-48]:

- підприємство може структурувати процес руху до цілей;
- визначаються проміжні завдання, які необхідно виконати для досягнення стратегічного результату;
- забезпечується оптимальний розподіл ресурсів, узгоджений із довгостроковими пріоритетами;
- створюються інструменти контролю і коригування, що дають змогу відстежувати прогрес і вчасно реагувати на відхилення.

У багаторівневій системі управління стратегічне планування виконує функцію базового рівня, на якому формуються глобальні орієнтири розвитку. На його основі:

- тактичне планування визначає конкретні кроки, які потрібно здійснити у середньостроковій перспективі для реалізації стратегічних пріоритетів;

- оперативне планування деталізує щоденні та щотижневі завдання, що забезпечують ритмічну реалізацію тактичних і стратегічних цілей (виробничі графіки, закупівлі, логістика тощо).

Стратегічне планування задає вектор, а інші рівні – розкривають цей вектор через системну реалізацію у часі та просторі.

Відмінність стратегічного планування полягає в його спрямованості на майбутнє, невизначене середовище і масштабні зміни. Його особливості у цільовій орієнтації такі, табл. 1.1(складено на основі фінанс.звітів ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»):

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стратегічного та тактичного/оперативного планування

Параметр	Стратегічне планування	Тактичне/Оперативне планування
Горизонт планування	3–10 років	1–3 роки (тактичне), до 1 року (оперативне)
Характер цілей	Місія, довгострокові цілі, конкурентні позиції	Виробничі, фінансові, організаційні задачі
Фокус	Інновації, розвиток, адаптація	Виконання, ефективність, стабільність
Рівень невизначеності	Високий	Середній або низький
Роль у системі управління	Формує основу для інших видів планів	Підпорядковані стратегічному плану

Порівняльна характеристика стратегічного та тактичного/оперативного планування свідчить про їх тісний взаємозв'язок, водночас демонструючи принципові відмінності у горизонтах планування, рівні цілей, рівні невизначеності та управлінському фокусі. Стратегічне планування визначає загальний напрям розвитку підприємства, формує його місію, довгострокові пріоритети та конкурентні орієнтири в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. У свою чергу, тактичне та оперативне планування конкретизують ці цілі у вигляді коротко- та середньострокових завдань, спрямованих на ефективну реалізацію стратегічного курсу.

Таким чином, стратегічне планування виконує роль фундаменту всієї системи управління, забезпечуючи узгодженість дій на всіх рівнях управлінської ієрархії підприємства.

У процесі стратегічного управління планування займає ключову роль, оскільки забезпечує логічну, поетапну побудову довгострокової стратегії розвитку підприємства. Типова структура стратегічного планування включає кілька взаємопов'язаних етапів, кожен з яких впливає на результативність підприємства, рівень ризиків і здатність до адаптації в динамічному середовищі, рис. 1.3.

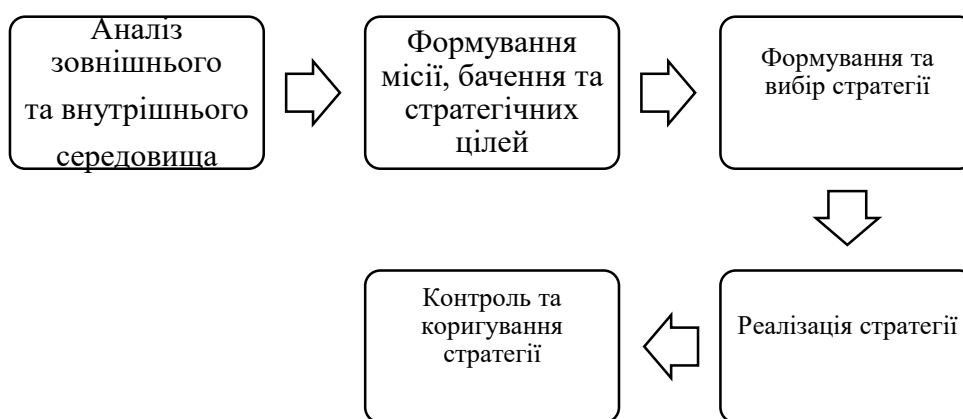


Рисунок 1.3. Етапи стратегічного планування на підприємстві [17, с. 104]

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Передбачає вивчення факторів, що впливають на діяльність підприємства. Аналіз зовнішнього середовища включає оцінку макроекономічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників (аналіз PESTEL), а також дослідження галузевого середовища та конкурентного середовища (аналіз п'яти сил Портера). Внутрішній аналіз охоплює фінансові ресурси, кадровий потенціал, організаційну структуру, виробничу базу тощо.

Вплив на результативність: всебічний аналіз середовища дозволяє підприємству виявити ризики та загрози, а також можливості, які можна використати для зміцнення конкурентних позицій. Цей етап формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

2. Формулювання місії, бачення та стратегічних цілей. На основі результатів аналізу підприємство формулює свою місію (сенс існування, загальний напрямок розвитку), бачення (ідеальне бажане майбутнє) та

стратегічні цілі (конкретні досягнення, яких потрібно досягти в довгостроковій перспективі). Цілі повинні бути вимірюваними, досяжними, релевантними та прив'язаними до часу (SMART-критерії).

Вплив на результативність: чітке формулювання місії та стратегічних цілей допомагає сформуванню спільного бачення для всієї організації, встановити пріоритети та визначити орієнтири для дій на всіх рівнях.

3. Формування та вибір стратегії. На цьому етапі розробляються альтернативні варіанти стратегій розвитку, які базуються на сильних сторонах підприємства та враховують можливості середовища. Методи стратегічного вибору включають SWOT-аналіз, матрицю BCG, матрицю GE/McKinsey, модель Ансоффа тощо. Остаточна стратегія обирається з урахуванням ресурсів, потенціалу, ризиків і бажаного рівня результативності.

Вплив на результативність: вибір оптимальної стратегії дозволяє підприємству сконцентрувати ресурси на найбільш перспективних напрямках діяльності, уникати безплідних зусиль і підвищити ефективність використання потенціалу.

4. Реалізація стратегії. Цей етап включає розробку тактичних та оперативних планів, розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб, зміну організаційної структури, створення систем мотивації, комунікацій та контролю. Важливою умовою успіху є залучення персоналу, його підготовка та орієнтація на стратегічні цілі.

Вплив на результативність: ефективна реалізація стратегії забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, мінімізує внутрішні конфлікти та сприяє досягненню поставлених цілей у встановлені терміни.

5. Контроль та коригування стратегії. Здійснюється моніторинг виконання стратегічних планів, оцінка досягнення цілей за ключовими показниками (KPI), аналіз відхилень і виявлення причин. У разі потреби стратегія або тактика реалізації можуть бути скориговані.

Вплив на результативність: регулярний контроль дозволяє вчасно виявляти проблеми та відхилення, знижує ризики стратегічних помилок і

забезпечує гнучкість реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Кожен із вказаних етапів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Стратегічне планування дозволяє не лише досягати запланованих результатів, а й формувати конкурентні переваги, адаптуватися до нестабільного середовища, мінімізувати ризики та ефективно використовувати можливості, що з'являються. Успішне проходження кожного етапу формує основу стабільного розвитку підприємства та підвищення його ринкової вартості.

Для ефективного визначення напрямів розвитку та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства застосовують низку перевірених інструментів, які допомагають систематизувати інформацію, виявити ключові чинники впливу та сформувану збалансовану стратегію [4, с. 100]:

SWOT-аналіз – один із базових інструментів стратегічного планування, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. SWOT допомагає приймати рішення, які враховують внутрішні ресурси і зовнішні виклики, тим самим підвищуючи шанси на успішну реалізацію стратегії.

PEST-аналіз – інструмент, що дає змогу оцінити вплив макросередовища на підприємство. Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів допомагає передбачити тренди, регуляторні зміни та інші зовнішні умови, що можуть вплинути на реалізацію стратегічних планів.

Сценарне планування – метод, що передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій, виходячи з різних припущень про майбутнє середовище. Це дозволяє підприємству бути гнучким, підготуватися до різних варіантів розвитку подій і знизити ризики через готовність до змін.

Збалансована система показників – комплексний інструмент, який допомагає пов'язати стратегічні цілі з конкретними показниками ефективності, розподілити їх за різними перспективами (фінансова, клієнтська, внутрішніх

процесів, навчання і розвитку), а також контролювати виконання стратегічних планів на різних рівнях організації.

Матриці стратегічного аналізу – допомагають класифікувати бізнес-одиниці або продукти за ступенем привабливості ринку та конкурентоспроможності, що сприяє прийняттю рішень щодо інвестицій та диверсифікації.

Сучасні цифрові технології значно розширили можливості підприємств у процесі стратегічного планування, зробивши його більш точним, оперативним і адаптивним [20].

ERP-системи – інтегровані інформаційні системи, що автоматизують збір, обробку і аналіз даних з різних підрозділів підприємства. ERP забезпечує доступ до актуальної інформації, сприяє координації ресурсів і контролю виконання стратегічних завдань.

BI-аналітика – інструменти для збору, обробки та візуалізації великих обсягів даних, що підтримують процес прийняття рішень. BI-аналітика дозволяє виявляти тренди, прогнозувати результати та оперативно реагувати на зміни.

Аналітика на основі штучного інтелекту та машинного навчання – використовуються для прогнозування попиту, оцінки ризиків, оптимізації ресурсів, автоматизації сценарного аналізу. Ці інструменти підвищують точність і швидкість стратегічного планування, знижуючи вплив людського фактора.

Системи управління проектами та автоматизації бізнес-процесів – забезпечують реалізацію стратегічних планів через планування завдань, контроль виконання, управління ризиками та ресурсами в режимі реального часу.

Сучасні інструменти стратегічного планування, від класичних аналітичних методів до цифрових технологій, є невід’ємною складовою успішного управління підприємством у складних умовах ринку. Вони забезпечують систематичний підхід до оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, підтримують ухвалення обґрунтованих рішень і сприяють ефективній реалізації стратегічних цілей. Використання аналітики та цифрових платформ підвищує адаптивність і

конкурентоспроможність підприємства, що є особливо важливим у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.

У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретичні засади планування як ключового елемента системи управління підприємством.

Проведений аналіз сутності та значення планування у підпункті 1.1 дав змогу встановити, що воно є комплексним процесом визначення цілей, ресурсного забезпечення та способів їх досягнення. Планування виконує координаційну, контрольну, інформаційну та мотиваційну функції, створюючи основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечуючи узгодженість дій усіх підрозділів підприємства.

У підпункті 1.2 визначено основні види й методи планування. Показано, що ефективна діяльність підприємства потребує використання як стратегічного, так і оперативного планування. Стратегічне планування задає довгострокові орієнтири, формує конкурентні переваги та забезпечує адаптивність до зовнішнього середовища, тоді як оперативне та тактичне планування конкретизує заходи, ресурси й терміни їх реалізації. Систематизація методів планування засвідчила доцільність поєднання традиційних (нормативний, балансовий, програмно-цільовий) та сучасних (сценарний, rolling forecast, SWOT- та PEST-аналіз) підходів, що дозволяє підвищити точність прогнозів і знизити ризики.

У підпункті 1.3 досліджено роль планування в досягненні стратегічних цілей підприємства. Обґрунтовано, що саме планування забезпечує перехід від абстрактних намірів до конкретних дій, створює передумови для інтеграції стратегічного та оперативного рівнів управління, дає змогу вимірювати результати через КРІ та інші показники. Планування виконує не лише функцію розподілу ресурсів, а й слугує інструментом управління ризиками та підвищення гнучкості бізнесу.

Отже, узагальнюючи результати першого розділу, можна зробити висновок, що планування є базовою функцією управління підприємством, без якої неможливе досягнення стійкої конкурентоспроможності та стратегічних цілей. Ефективна система планування передбачає поєднання різних видів та методів, використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів і орієнтацію на конкретні, вимірювані результати. Саме це створює основу для подальшого аналізу діючої системи планування на прикладі ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» ЗА 2022-2024 РОКИ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІД-ТЕЛЕКОМ» (далі – ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ») було засновано у 2007 році в умовах активного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Підприємство створене як відповідь на зростаючий попит на якісні телекомунікаційні послуги і комплексні ІТ-рішення для бізнесу та приватних клієнтів. Ініціаторами заснування стали група фахівців із досвідом у сфері телекомунікацій, які прагнули об'єднати знання та ресурси для впровадження інноваційних продуктів і сервісів .

За перші роки своєї діяльності компанія зосередилася на формуванні стабільної клієнтської бази в регіональному масштабі, запровадженні сучасних технологій передачі даних, а також налагодженні партнерських відносин з провідними постачальниками обладнання та програмного забезпечення. Це дозволило ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» забезпечити якісний рівень послуг і отримати репутацію надійного партнера.

Місія ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» полягає у створенні та наданні високотехнологічних, надійних і доступних телекомунікаційних рішень, які сприяють розвитку бізнесу клієнтів і підвищенню якості життя суспільства.

Стратегічне бачення компанії – стати лідером національного ринку телекомунікацій, орієнтованим на інновації, цифрову трансформацію і сталий розвиток. Підприємство прагне впроваджувати передові технології, зберігати високі стандарти обслуговування і розвивати партнерські відносини для досягнення довгострокового успіху.

ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю, що є однією з найбільш поширених організаційно-правових форм підприємств в Україні. Така форма господарювання характеризується

обмеженою відповідальністю учасників за зобов'язаннями товариства, що забезпечує захист особистого майна власників у разі фінансових труднощів компанії. Крім того, ТОВ має гнучку структуру управління, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення, адаптуватися до ринкових умов та швидко впроваджувати нові бізнес-ініціативи.

Структура управління ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» організована за функціональним принципом і включає кілька ключових підрозділів, кожен із яких виконує конкретні завдання у загальній системі діяльності підприємства:

1. Відділ продажів та клієнтського сервісу – забезпечує залучення нових клієнтів, підтримку існуючих, формування та виконання договорів;

2. Технічний відділ – відповідає за монтаж, обслуговування та модернізацію телекомунікаційного обладнання і мереж;

3. Відділ розробки і впровадження ІТ-рішень – розробляє програмне забезпечення, інтегрує цифрові технології, забезпечує підтримку ERP і BI-систем;

4. Фінансово-економічний відділ – виконує функції бухгалтерського обліку, бюджетування, фінансового аналізу і планування;

5. Відділ кадрів і розвитку персоналу – здійснює підбір, навчання, мотивацію працівників, формує корпоративну культуру;

6. Відділ стратегічного розвитку – відповідає за довгострокове планування, аналіз ринкових тенденцій, управління проєктами.

На чолі підприємства стоїть генеральний директор, який несе відповідальність за загальне стратегічне керівництво, прийняття ключових рішень і забезпечення досягнення поставлених цілей. До компетенції керівника входить координація роботи всіх підрозділів, визначення пріоритетів розвитку, контроль за ефективністю використання ресурсів, а також представництво підприємства в зовнішніх відносинах.

Керівництво підприємства забезпечує розподіл обов'язків і відповідальності на всіх рівнях управління, що сприяє чіткій координації дій та підвищенню загальної результативності діяльності. Крім того, організаційна

структура передбачає делегування повноважень керівникам середньої ланки, що дозволяє швидко реагувати на зміни в операційній діяльності та підтримувати високий рівень гнучкості в управлінні.

ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» спеціалізується на комплексному наданні телекомунікаційних та інформаційно-технологічних послуг, що є ключовими напрямками його діяльності. Основні види діяльності підприємства включають:

1. Встановлення та обслуговування телекомунікаційних мереж, зокрема широкосмислового інтернету, телефонії та IP-телебачення;

2. Розробка та впровадження ІТ-рішень, зокрема програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, управління ресурсами підприємств (ERP-системи) та бізнес-аналітики (BI);

3. Проектування та монтаж систем безпеки, включаючи відеоспостереження та системи контролю доступу;

4. Консалтинг та технічна підтримка, що включає аудит мереж, аналіз ефективності використання ІТ-інфраструктури та навчання персоналу.

Компанія орієнтована як на корпоративних клієнтів, так і на середній бізнес, пропонуючи індивідуальні рішення з урахуванням специфіки кожного замовника. Основними клієнтами ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» є підприємства різних галузей: виробничі компанії, торгові мережі, фінансові установи, заклади освіти і охорони здоров'я, державні установи.

Щодо географічного розподілу ринків збуту, компанія зосереджена переважно на внутрішньому ринку України, зокрема у великих містах і регіонах із розвиненою інфраструктурою. Водночас підприємство активно працює над розширенням присутності у сусідніх країнах Європейського Союзу, використовуючи партнерські мережі для просування своїх послуг.

Основними партнерами ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» є постачальники телекомунікаційного обладнання, розробники програмного забезпечення, а також інші ІТ-компанії, що забезпечують взаємодію в ланцюгах створення вартості. Співпраця з міжнародними технологічними гігантами дозволяє

підприємству підтримувати високий рівень технологічності та конкурентоспроможності.

Таким чином, різноманіття напрямків діяльності, орієнтація на якісне обслуговування клієнтів і широка географія ринків збуту є основою стабільного розвитку та зростання ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» у сучасних умовах ринку.

ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» пропонує широкий спектр продукції та послуг, що відповідають сучасним потребам ринку телекомунікацій та інформаційних технологій. Основна продукція підприємства включає обладнання для побудови телекомунікаційних мереж, системи безпеки, а також програмні продукти для автоматизації бізнес-процесів. Серед послуг – інсталяція, налаштування, технічне обслуговування мереж і систем, консультації з оптимізації ІТ-інфраструктури, а також розробка індивідуального програмного забезпечення.

У виробничих і сервісних процесах компанія використовує сучасні технології, зокрема:

1. Оптичні та мідні мережі передачі даних, що забезпечують високу швидкість і надійність зв'язку;
2. ІР-телефонію та інтегровані комунікаційні платформи, які оптимізують внутрішні та зовнішні комунікації підприємств;
3. Хмарні технології для зберігання та обробки даних, що забезпечують гнучкість і масштабованість сервісів;
4. Інтернет речей (далі – ІоТ) для автоматизації виробничих процесів та контролю;
5. Системи штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування попиту, аналізу даних та оптимізації роботи підприємств.

Інновації займають ключове місце в стратегії розвитку ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ». Компанія активно впроваджує інноваційні рішення, які дозволяють їй зберігати конкурентні переваги на ринку. Серед таких інновацій – автоматизовані системи управління мережами, що підвищують ефективність експлуатації, а також власні розробки у сфері кібербезпеки, що відповідають найсучаснішим стандартам захисту інформації.

Унікальними конкурентними перевагами підприємства є високий рівень сервісу, індивідуальний підхід до кожного клієнта та постійне оновлення технологічної бази. Завдяки цьому ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» здатне швидко адаптуватися до змін ринку та пропонувати клієнтам рішення, що максимально відповідають їхнім потребам.

Таким чином, впровадження сучасних технологій і інноваційних підходів забезпечує підприємству лідерські позиції в галузі телекомунікацій і ІТ, створюючи надійну платформу для подальшого розвитку.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за 2022–2024 рр. дає змогу оцінити масштаби діяльності підприємства, його ринкові позиції та динаміку розвитку (Додаток Е, Ж, И). Основні дані наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»
у 2022-2024 рр.

Рік	Дохід, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Рентабельність, %	Кількість клієнтів, тис. од.
2022	120,4	18,1	15,0	3,2
2023	145,7	22,3	15,2	3,8
2024	169,9	26,1	15,3	4,5

Як видно з таблиці 2.1, протягом аналізованого періоду спостерігається стійке зростання обсягів діяльності підприємства. Дохід компанії збільшився з 120,4 млн грн у 2022 році до 169,9 млн грн у 2024 році, тобто на 41,1 %. Чистий прибуток зріс з 18,1 млн грн до 26,1 млн грн, що свідчить про ефективне управління витратами та збереження позитивної динаміки прибутковості.

Рівень рентабельності залишався стабільним (у межах 15,0–15,3 %), що перевищує середньогалузеві показники, а кількість клієнтів зросла майже на 40 % за 2022-2024 роки (з 3,2 тис. до 4,5 тис.). Це підтверджує посилення конкурентних позицій підприємства на ринку телекомунікацій та ІТ-послуг.

Таким чином, динаміка ключових показників діяльності ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» демонструє поступальне зростання масштабів бізнесу та фінансової стійкості підприємства, що створює передумови для подальшого інноваційного розвитку та розширення клієнтської бази.

Для більш детального розуміння напрямів розвитку ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» доцільно проаналізувати структуру доходів за основними видами діяльності (Додаток І). Відповідні дані наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура доходів ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» у 2024 році

№	Напрямок діяльності	Дохід, млн грн	Частка у загальному доході, %
1.	Телекомунікаційні послуги (інтернет, IP-телефонія, IPTV)	81,6	48,0
2.	ІТ-рішення (ERP, BI, розробка ПЗ)	46,0	27,1
3.	Системи безпеки (відеоспостереження, контроль доступу)	25,5	15,0
4.	Консалтинг та технічна підтримка	16,8	9,9
5.	Разом	169,9	100

Як видно з таблиці 2.2, найбільшу частку доходів підприємство отримує від надання телекомунікаційних послуг (48 %), що є базовим видом його діяльності. Водночас значна частина припадає на ІТ-рішення (27,1 %), що свідчить про активний розвиток цифрових продуктів та послуг. Сегменти систем безпеки та консалтингу забезпечують у сукупності майже чверть загального доходу, що підтверджує диверсифікацію бізнесу та зменшення залежності від одного напрямку.

Отже, структура доходів ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» демонструє збалансований розвиток як у сфері телекомунікацій, так і у напрямі ІТ-послуг, що створює стійку основу для подальшого зростання.

Важливим елементом розвитку підприємства є кадровий потенціал. Аналіз динаміки чисельності працівників за 2022–2024 рр, наведено у табл. 2.3.

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» у 2022–2024 роках

Рік	Загальна чисельність, осіб	Технічний персонал, %	ІТ-фахівці, %	Адміністративний персонал, %
2022	120	40	35	25
2023	135	42	36	22
2024	150	44	37	19

Дані таблиці 2.3 свідчать про поступове зростання чисельності персоналу: з 120 осіб у 2022 р. до 150 осіб у 2024 р. Водночас відбувається структурна трансформація колективу – зростає частка технічних фахівців (з 40 % до 44 %) та ІТ-спеціалістів (з 35 % до 37 %), тоді як частка адміністративного персоналу скорочується (з 25 % до 19 %). Це пояснюється стратегічним курсом компанії на цифровізацію та розвиток інноваційних напрямів.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» спрямована на підвищення ролі висококваліфікованих технічних та ІТ-фахівців, що відповідає сучасним тенденціям ринку та сприяє збереженню конкурентоспроможності підприємства.

Структура персоналу відповідає профілю діяльності підприємства та потребам його розвитку. Велика увага приділяється залученню висококваліфікованих фахівців, а також формуванню збалансованої команди, яка здатна ефективно виконувати поставлені завдання. Підприємство активно підтримує внутрішнє навчання і розвиток співробітників через систему регулярних тренінгів, семінарів і курсів підвищення кваліфікації.

Кадрова політика ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» орієнтована на створення мотиваційного середовища, що стимулює професійне зростання і підвищення продуктивності праці. Впроваджуються різноманітні форми матеріального і нематеріального заохочення, включаючи премії за досягнення, соціальні гарантії, гнучкі умови роботи. Ці заходи сприяють збереженню цінних кадрів і підтримці їхньої лояльності до компанії.

ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» функціонує в умовах високої конкуренції, що характерна для галузі, в якій компанія працює. Основними конкурентами підприємства є як великі регіональні гравці, так і міжнародні компанії, які пропонують подібний спектр продукції та послуг. Конкуренція загострюється через постійне оновлення технологій, підвищення вимог клієнтів і зростаючий тиск з боку нових учасників ринку, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні конкуренти ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» на ринку телекомунікацій та ІТ-послуг у 2024 році

Компанія	Частка ринку, %	Основні переваги
ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»	12	Інноваційні рішення, індивідуальний підхід, гнучкість у сервісі
Київстар Бізнес	28	Потужна інфраструктура, національне покриття, впізнаваний бренд
Datagroup	18	Широка корпоративна клієнтська база, стабільна мережа
Lifecell Бізнес	10	Доступні пакети послуг, орієнтація на малий бізнес
Інші локальні оператори	32	Цінова конкуренція, обмежені територіальні сегменти

Згідно з даними таблиці 2.4, найбільшу частку ринку займають національні гравці – Київстар Бізнес 28 % та Datagroup 18 %. Частка ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» становить 12 %, що є доволі високим результатом для компанії середнього масштабу та підтверджує її здатність ефективно конкурувати з потужними корпораціями. Важливою конкурентною перевагою «ІД-ТЕЛЕКОМ» є гнучкість у роботі з клієнтами та впровадження інноваційних рішень, що дозволяє займати свою нішу на ринку.

Таким чином, ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» утримує стабільні позиції у конкурентному середовищі завдяки орієнтації на якість, інноваційність та клієнтоорієнтованість. Перспективи подальшого розвитку компанії пов'язані з розширенням географії діяльності та впровадженням новітніх цифрових технологій.

Серед сильних сторін ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» варто відзначити високу якість продукції, інноваційні технологічні рішення, гнучкість у реагуванні на потреби клієнтів, а також професійний і мотивований колектив. Компанія успішно впроваджує сучасні методи управління і цифрові технології, що підвищує ефективність її діяльності і дозволяє зберігати конкурентні переваги.

До слабких сторін можна віднести обмеженість ресурсної бази порівняно з деякими великими конкурентами, а також певні ризики, пов'язані з масштабністю діяльності і залежністю від ключових постачальників чи клієнтів. Водночас, для ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» характерні стабільні партнерські відносини та лояльна клієнтська база, що значно пом'якшує вплив цих факторів.

Ринок, на якому працює підприємство, містить значні можливості для розвитку, зокрема зростаючий попит на інноваційні рішення, цифровізація бізнес-процесів, розширення географії продажів. Однак існують і загрози, серед яких посилення регуляторних вимог, нестабільність економічного середовища, а також швидкі зміни технологій, що вимагають постійного оновлення продукції і процесів.

Для успішного утримання конкурентних позицій ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» необхідно продовжувати інвестувати в інновації, удосконалювати систему управління якістю, розширювати партнерські мережі та гнучко реагувати на зміни ринкових умов.

2.2. Оцінка ефективності існуючої системи планування на підприємстві

Система планування на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» побудована за класичним принципом багаторівневого планування, що охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Основними елементами є:

Стратегічне планування, що задає довгострокові пріоритети розвитку підприємства, визначає ключові напрями інвестицій, розширення ринків збуту та інноваційні проекти. Це планування реалізується у вигляді документів на 3–5

років і базується на аналізі ринкових тенденцій та конкурентного середовища, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Етапи стратегічного планування ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»

№	Етапи стратегічного планування	Зміст
	Місія та стратегічне бачення	Місія: забезпечення українського ринку інноваційними телекомунікаційними рішеннями. Стратегічне бачення: стати провідним провайдером у Східній Європі.
	Аналіз середовища	SWOT-аналіз: 1. Сильні сторони – кваліфікований персонал, сучасна інфраструктура; 2. Слабкі – обмежений маркетинг; 3. Можливості – 5G, цифровізація; 4. Загрози – конкуренція, регуляції.
	Стратегічні цілі (на 5 років)	- Покриття 5G до 70% території України - Частка ринку корпоративних послуг 25% - Впровадження цифрових сервісів (IoT, хмари) - Задоволеність клієнтів +15% - Прибуток зростає на 10% щорічно.
	Вибір стратегії	Інновації (модернізація мережі), розвиток ринку (нові регіони), партнерство (IT-альянси).
	План реалізації	- Модернізація інфраструктури; - Формування команд для нових сервісів; - Маркетингові кампанії; - Підвищення кваліфікації персоналу; - Впровадження ERP-системи.
	Контроль та оцінка	КРІ: покриття мережі, обсяг продажів, індекс задоволеності, прибутковість; Моніторинг через BI-аналітику; Щоквартальні оцінки виконання плану.

Стратегічне планування у ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» забезпечує системний підхід до досягнення сталого розвитку та збереження конкурентоспроможності компанії у швидкозмінному телекомунікаційному секторі. Воно охоплює формування довгострокових цілей (5–10 років), визначення пріоритетних напрямів інвестицій, розвиток інноваційних продуктів і послуг, розширення клієнтської бази та впровадження новітніх цифрових технологій. У межах стратегічного планування визначається місія та бачення підприємства, формуються ключові напрями розвитку, а також механізми управління ризиками та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Тактичне планування, яке деталізує стратегію на середньостроковий період (1–3 роки), виконує функцію перехідної ланки між загальною стратегією та оперативною діяльністю підприємства. Результати тактичного планування конкретизуються у вигляді цільових показників і представлені у відповідних таблицях, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Тактичне планування ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»

№	Напрямок планування	Завдання	Відповідальні підрозділи	Термін виконання	Ресурси	Ключові показники ефективності (KPI)
1	Виробниче планування	Оптимізація виробничих процесів	Виробничий відділ	1-6 місяців	Персонал, обладнання	Збільшення продуктивності на 10%
2	Фінансове планування	Зниження операційних витрат	Фінансовий відділ	1-3 місяці	Бюджет, аналітичні дані	Скорочення витрат на 5%
3	Маркетингове планування	Запуск рекламної кампанії	Відділ маркетингу	1-4 місяці	Бюджет, агентства	Збільшення продажів на 15%
4	Кадрове планування	Підвищення кваліфікації персоналу	Відділ HR	Постійно	Навчальні програми	Кількість працівників, що пройшли тренінги
5	Логістичне планування	Оптимізація маршрутів доставки	Відділ логістики	1-3 місяці	Транспорт, ПЗ	Зменшення часу доставки на 20%

Тактичне планування на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» відіграє важливу роль у деталізації стратегічних цілей підприємства, перетворюючи їх на конкретні середньострокові завдання. Чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та працівниками забезпечує координацію дій і сприяє підвищенню загальної ефективності управління. Визначення строків виконання та необхідних ресурсів дозволяє оптимізувати використання можливостей компанії та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. Таким чином, тактичне планування є важливим інструментом адаптації підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів, що підтримує його конкурентоспроможність та стабільний розвиток.

Оперативне планування охоплює короткострокові завдання (до 1 року), включаючи розробку щомісячних та щотижневих графіків роботи, планування закупівель, виробництва та збуту, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оперативне планування ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»

№	Напрямок планування	Конкретні завдання	Відповідальні	Терміни виконання	Ресурси	Ключові показники ефективності (KPI)
1	Виробниче планування	Виконання щоденного виробничого завдання	Виробничий цех	Щоденно	Обладнання, персонал	Відсоток виконання плану виробництва
2	Фінансове планування	Контроль денних касових операцій	Бухгалтерія	Щоденно	Касові документи	Відповідність касового звіту
3	Маркетинг	Відповідь на запити клієнтів	Відділ продажів	Щоденно	CRM-система	Час реакції на запит клієнта
4	Логістика	Організація доставки товарів	Відділ логістики	Щоденно	Транспорт, співробітники	Відсоток вчасних доставок
5	Кадрове планування	Контроль відвідування працівників	Відділ HR	Щоденно	Системи обліку	Відсоток присутності на робочому місці

Оперативне планування в ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» зосереджене на короткостроковому та детальному розподілі завдань, що дозволяє забезпечити ефективне виконання щоденних або щомісячних робіт. Чітке визначення виконавців і термінів реалізації сприяє підвищенню дисципліни і контролю за робочими процесами, що, в свою чергу, мінімізує ризики та запобігає порушенням у виробничій діяльності. Завдяки оперативному плануванню підприємство здатне швидко адаптуватись до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, підтримуючи стабільність і безперервність своєї діяльності.

Практична оцінка ефективності системи планування в ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» здійснюється шляхом аналізу виконання ключових показників

ефективності (далі – КРІ), що були визначені у стратегічних, тактичних та оперативних планах. У таблиці 2.8 наведено основні результати реалізації планових завдань за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.8

Оцінка виконання планових завдань ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» у 2022–2024 рр.

Рік	Плановий дохід, млн грн	Фактичний дохід, млн грн	Виконання плану, %	Плановий прибуток, млн грн	Фактичний прибуток, млн грн	Виконання плану, %

Як показують дані таблиці 2.4, система планування ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» є достатньо ефективною: усі ключові показники не лише досягали, а й перевищували заплановані значення. Фактичний дохід у 2024 році склав 169,9 млн грн при плані 165,0 млн грн (перевиконання на 2,9 %). Аналогічна ситуація спостерігається й щодо прибутковості: підприємство стабільно отримує на 3–6 % більше від очікуваного.

Для більшої наочності ефективність системи планування ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» представлено у вигляді графіка, який демонструє співвідношення планових і фактичних показників доходу та прибутку за 2022–2024 роки, рис. 2.1.

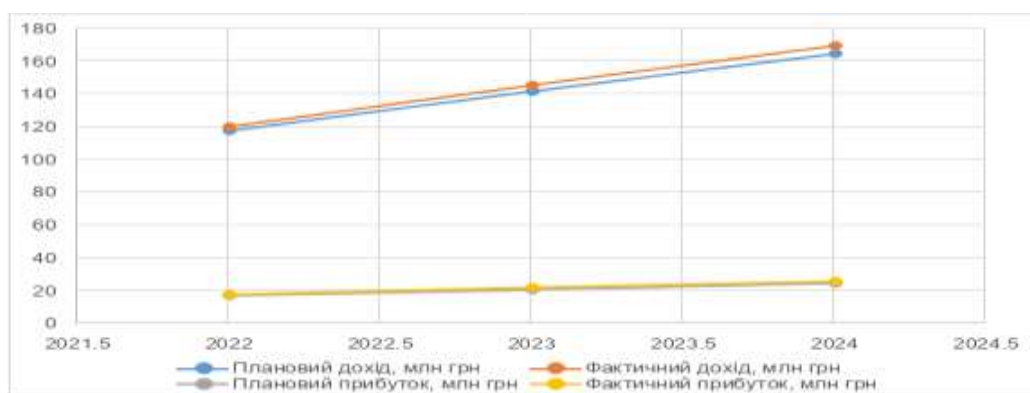


Рисунок 2.1. Динаміка виконання планових показників ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» у 2022–2024 роках

Оцінка виконання тактичних планів підприємства є важливим елементом аналізу ефективності планово-економічної діяльності. Вона дозволяє визначити

рівень відповідності фактичних результатів запланованим показникам та виявити відхилення, що виникли у процесі господарської діяльності. Оцінка виконання тактичних планів також демонструє позитивну тенденцію, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Виконання тактичних планів ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»

№	Напрямок	Плановий показник	Фактичний результат	Виконання
	Оптимізація виробничих процесів	+10 % продуктивності		Виконано
	Скорочення операційних витрат	-5 % витрат	-6,3 %	Виконано
	Збільшення продажів (маркетинг)			Виконано
	Кадрове навчання	80 % працівників	85 % працівників	Виконано
	Логістика (час доставки -20 %)	-20 %	-22 %	Виконано

Результати свідчать, що тактичні плани у сфері виробництва, фінансів, маркетингу та логістики перевиконані. Це підтверджує ефективність управління ресурсами та високий рівень дисципліни виконання.

Для стратегічного планування використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз і PEST-аналіз, що допомагають оцінити зовнішнє середовище підприємства, виявити ключові можливості і ризики, рис. 2.2

ильні сторони:	лабкі сторони:
табільне перевиконання планових показників доходу та прибутку. алагоджена система тактичного та стратегічного планування. икористання поєднання традиційних і цифрових методів планування. нучкість та здатність адаптуватися до змін ринку. освідчений управлінський персонал.	бмежене використання сучасних цифрових технологій (ВІ-системи, штучний інтелект у прогнозуванні). едостатня автоматизація бізнес-процесів. алежність від кваліфікації окремих спеціалістів. изький рівень залученості персоналу до процесу планування.
ожливості:	агрози:
ктивне впровадження новітніх ІТ-рішень (Big Data, озширення ринків збуту завдяки цифровізації. алучення інвестицій для модернізації бізнес-процесів. ідвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми.	кономічна нестабільність в Україні та світі. ростання конкуренції на ринку. оливання валютного курсу і зростання собівартості ресурсів. изик витоку інформації при переході на цифрові технології.

Рисунок 2.2. SWOT-аналіз системи планування ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» має міцні позиції завдяки стабільним фінансовим результатам та ефективній системі планування. Водночас для посилення конкурентоспроможності підприємству необхідно активніше інтегрувати сучасні цифрові інструменти та інвестувати у розвиток персоналу. Це дозволить зменшити вплив зовнішніх загроз і максимально використати потенційні можливості.

Для комплексної оцінки зовнішнього середовища функціонування ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» доцільно застосувати методику PEST-аналізу, яка дозволяє виявити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Даний інструмент допомагає визначити ключові загрози та можливості, що виникають у процесі взаємодії компанії з макросередовищем, та формувати відповідні стратегічні рішення. Результати аналізу наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

PEST-аналіз підприємства

Фактор	Характеристика впливу
Політичні (P – Political)	Державна підтримка цифровізації бізнесу та розвитку фінансового сектору. Високий рівень регуляторних вимог у сфері бухгалтерії та податкової звітності. Ризики, пов'язані з військово-політичною ситуацією в Україні.
Економічні (E – Economic)	Нестабільність національної валюти та коливання інфляції. Зростання попиту на ефективні ІТ-рішення для бізнесу. Можливість залучення інвестицій для модернізації підприємства.
Соціальні (S – Social)	Зростання попиту на дистанційні та онлайн-сервіси. Потреба у підвищенні фінансової грамотності персоналу. Тенденція до використання сучасних цифрових інструментів серед клієнтів.
Технологічні (T – Technological)	Активний розвиток Big Data, ERP, CRM та систем штучного інтелекту. Висока швидкість технологічних змін, що вимагає постійних інвестицій. Ризики кіберзагроз та потреба у підсиленні інформаційної безпеки.

PEST-аналіз показує, що діяльність ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» значною мірою залежить від зовнішнього середовища: економічної нестабільності, політичних ризиків та швидкого розвитку технологій. Водночас підприємство має значний потенціал для зростання завдяки розширенню цифрових можливостей, розвитку інноваційних рішень і зміцненню позицій на ринку.

Проведені аналітичні дослідження показали, що ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» володіє достатнім потенціалом для стабільного розвитку завдяки налагодженій системі планування, позитивним фінансовим результатам та адаптивності до

змін ринкового середовища. SWOT-аналіз підтвердив наявність стійких конкурентних переваг підприємства, серед яких – стабільне перевиконання планових показників, гнучкість у прийнятті рішень і використання багаторівневих методів планування.

Водночас виявлено низку внутрішніх обмежень, зокрема недостатній рівень автоматизації та обмежене застосування сучасних цифрових інструментів. Ці слабкі сторони можуть посилювати негативний вплив зовнішніх факторів, визначених у PEST-аналізі, серед яких особливу загрозу становлять політична та економічна нестабільність, коливання валютних курсів та посилення конкуренції.

Отже, аналіз стратегічного планування ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» засвідчив, що підприємство активно застосовує сучасні інструменти управління, що забезпечує його гнучкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас існують можливості для подальшого вдосконалення системи, зокрема у напрямі цифровізації та підвищення кваліфікації персоналу.

Для повнішої оцінки ефективності планування важливо дослідити, як воно відображається у фінансово-економічних результатах діяльності підприємства. Саме тому у підрозділі 2.3 буде проведено аналіз впливу системи планування на ключові показники ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ».

2.3. Аналіз впливу планування на фінансові результати підприємства

Оцінка впливу системи планування на фінансово-економічні показники діяльності підприємства є одним із ключових етапів дослідження, оскільки саме фінансові результати найбільш об'єктивно відображають ефективність управлінських рішень. Для практичної перевірки дієвості планових механізмів важливо простежити, наскільки тісно виконання чи невиконання планових завдань пов'язане з формуванням доходів, прибутку, рівня рентабельності та ефективністю використання ресурсів. У цьому контексті планування розглядається не лише як теоретичний інструмент узгодження цілей і

можливостей, але й як практичний механізм управління, який здатен забезпечувати економічну стабільність і стійкий розвиток підприємства.

Для оцінки динаміки розвитку підприємства важливим є аналіз ключових фінансово-економічних показників, що відображають зміни у доходах, витратах, прибутковості та ефективності діяльності. Порівняння результатів за 2022 та 2024 роки дозволяє визначити тенденції зростання фінансових результатів, ефективність використання ресурсів та рівень рентабельності продажів. Узагальнені дані подано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Фінансово-економічні результати ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за 2022 та 2024 рр.

№	Показник	2022 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп росту 2024/2022, %
1.	Дохід від реалізації, млн грн	120,4	169,9	+49,5	141,2
2.	Собівартість продукції, млн грн	102,3	143,8	+41,5	140,6
3.	Чистий прибуток, млн грн	18,1	26,1	+8,0	144,2
4.	Рентабельність продажів, %	15,0	15,3	+0,3 п.п.	102,0

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства.

Дохід від реалізації зріс з 120,4 млн грн у 2022 році до 169,9 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 49,5 млн грн або 41,2%. Така тенденція свідчить про ефективне збільшення обсягів реалізації та зростання ринкової активності підприємства.

Собівартість продукції за досліджуваний період збільшилася з 102,3 млн грн до 143,8 млн грн (+41,5 млн грн, 40,6%). Зростання собівартості відповідає збільшенню обсягів виробництва і реалізації, проте темп приросту доходу перевищує темп зростання витрат, що відображає позитивну ефективність використання ресурсів.

Чистий прибуток підприємства зріс з 18,1 млн грн до 26,1 млн грн, що становить +8,0 млн грн або 44,2%. Це свідчить про прибутковість діяльності та здатність підприємства нарощувати фінансовий результат при зростанні витрат.

Рентабельність продажів підвищилася з 15,0% до 15,3%, демонструючи стабільність економічної ефективності та здатність підприємства підтримувати маржинальність на високому рівні.

Фінансово-економічний аналіз свідчить, що ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» характеризується стійким зростанням доходів і прибутку, при цьому забезпечується оптимальне співвідношення доходів та витрат. Це свідчить про ефективне управління ресурсами та економічну стійкість підприємства, що є важливим фактором його конкурентоспроможності та стратегічного розвитку.

З метою оцінки впливу планування на діяльність підприємства у 2022–2024 рр. проведено розрахунок додаткових показників, що відображають динаміку темпів росту, продуктивності праці, ефективності використання клієнтської бази та ресурсного потенціалу, табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка додаткових показників впливу планування на діяльність підприємства у 2022-2024 рр.

Рік	Дохід, млн грн	Темп росту доходу, %	Прибуток, млн грн	Темп росту прибутку, %	Клієнти, тис. од.	Темп росту клієнтів, %	Персонал, осіб	Дохід на 1 працівника, млн грн	Прибуток на 1 клієнта, тис. грн
2022	120,4	–	18,1	–	3,2	–	120	1,00	5 656,2
2023	145,7	21,0	22,3	23,2	3,8	18,7	135	1,08	5 868,4
2024	169,9	16,6	26,1	17,0	4,5	18,4	150	1,13	5 800,0

Як видно з табл. 2.5, після запровадження планових заходів дохід підприємства зріс на 21 % у 2023 р. та на 16,6 % у 2024 р., а прибуток – на 23,2 % і 17 % відповідно. Це свідчить про те, що фінансові плани були сформовані реалістично, а їх виконання супроводжувалося зростанням не лише обсягів, а й фінансового результату. Зростання прибутку випереджає темпи зростання доходу, що вказує на покращення витратної політики та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Чисельність клієнтів ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» зростала приблизно на 18–19 % щорічно (з 3,2 тис. у 2022 р. до 4,5 тис. у 2024 р.). Така динаміка є наслідком грамотного планування маркетингової та збутової діяльності, впровадження нових продуктів і сервісів, а також індивідуального підходу до корпоративних клієнтів.

Збільшення клієнтської бази забезпечує стабільний грошовий потік і створює основу для перевиконання планових показників.

Середній дохід на одного працівника зріс із 1,00 млн грн у 2022 р. до 1,13 млн грн у 2024 р., тобто на 13 % за три роки. Така динаміка демонструє не лише збільшення обсягів реалізації, а й підвищення продуктивності праці.

Подібне зростання стало можливим завдяки стратегічному плануванню кадрового потенціалу: одночасно з нарощуванням чисельності персоналу відбувалася зміна його структури на користь технічного та ІТ-персоналу. Це дозволило збільшити обсяг робіт без пропорційного зростання адміністративних витрат.

Прибуток на одного клієнта утримується на стабільному рівні 5,6–5,8 тис. грн, що означає: при нарощуванні кількості споживачів компанія зберігає маржинальність своїх послуг. Це є свідченням збалансованої цінової та сервісної політики та ще одним аргументом на користь ефективності планування.

Аналіз додаткових аналітичних показників показав, що у 2022–2024 рр. ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» системно перевиконувало планові завдання та забезпечувало стійке зростання доходів і прибутку. Збільшення клієнтської бази супроводжувалося підвищенням продуктивності праці та збереженням стабільного рівня прибутковості на одного клієнта.

Отримані результати свідчать про високу якість процесу планування на підприємстві та його вагомий вплив на фінансово-економічні показники. Налагоджена система планування дозволяє компанії не лише прогнозувати та досягати запланованих показників, а й перевищувати їх, що створює основу для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Для глибокої оцінки впливу планування на фінансово-економічні показники ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» розраховано ключові коефіцієнти: рентабельність, індекс зростання клієнтів, продуктивність праці (дохід на 1 працівника) та прибутковість праці (прибуток на 1 працівника) (Додаток Б, В, Д), табл. 2.13

Таблиця 2.13

Коефіцієнти, які показують ефективність роботи підприємства

Рік	Рентабельність, %	Індекс зростання клієнтів	Дохід на 1 працівника, млн грн	Прибуток на 1 працівника, млн грн
2022	15,0	–	1,00	0,151
2023	15,2	1,19	1,08	0,165
2024	15,3	1,18	1,13	0,174

У таблиці визначено, що рентабельність зросла з 15,0 % у 2022 році до 15,3 % у 2024 році, що свідчить про стабільну ефективність діяльності та грамотне планування витрат. Індекс зростання клієнтів перевищує 1,18 щороку: клієнтська база стабільно збільшується приблизно на 18–19 % на рік. Дохід на 1 працівника виріс із 1,00 млн грн до 1,13 млн грн, що підтверджує підвищення продуктивності праці завдяки збалансованому плануванню чисельності й структури персоналу. Прибуток на 1 працівника зріс із 0,151 до 0,174 млн грн, тобто приблизно на 15 %, що відображає збільшення ефективності використання людських ресурсів.

Отримані коефіцієнти підтверджують позитивний вплив системного планування на діяльність ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»: компанія не лише зберігає стабільну рентабельність, а й нарощує продуктивність та ефективність персоналу при одночасному розширенні клієнтської бази. Це створює фінансову стійкість і підґрунтя для подальшого розвитку.

Важливим індикатором точності прогнозування є середня абсолютна похибка (далі – MAPE), яка розраховується за формулою 2.1 [26]:

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left| \frac{\text{Факт}_i - \text{План}_i}{\text{План}_i} \right| \times 100\%, \quad (2.1)$$

МАРЕ для доходу становить лише 2,5 %, а для прибутку – 4,7 %. Це означає, що у 2024 р. планові показники були розраховані досить точно, відхилення є невеликими. Зокрема, точність прогнозування покращилася у 2024 році, що й дало можливість підвищити прибутковість і рентабельність.

Отже, чіткий взаємозв'язок між якістю планування та фінансово-економічними результатами підтверджується емпіричними даними: систематичне недовиконання планів негативно впливало на фінансовий стан підприємства, тоді як точніше планування у 2024 році дозволило підвищити прибутковість і рентабельність. Це дає підстави стверджувати, що удосконалення системи планування є необхідною умовою зростання ефективності діяльності ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.

У другому розділі дипломної роботи проведено всебічний аналіз системи планування ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за 2022–2024 роки.

У підпункті 2.1 подано загальну характеристику діяльності підприємства. Встановлено, що ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» є сучасним суб'єктом господарювання, який функціонує для постачання та впровадження ІТ-рішень і демонструє тенденції до зростання обсягів діяльності, розширення ринку та впровадження нових продуктів та послуг.

Підпункт 2.2 присвячено оцінці ефективності існуючої системи планування. Аналіз показав, що на підприємстві застосовуються як елементи стратегічного, так і оперативного планування. Серед позитивних аспектів – наявність планів продажів і витрат, впровадження цифрових інструментів обліку, використання КРІ для контролю. Водночас виявлено низку проблем: недостатня інтеграція планових показників між підрозділами, обмежене використання сценарного планування, недостатня гнучкість при зміні ринкової кон'юнктури.

У підпункті 2.3 проведено аналіз впливу планування на фінансово-економічні показники підприємства. Виявлено, що завдяки системному плануванню у 2022–2024 роках ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» забезпечило (приклад: зростання виручки на 15%, стабілізацію рентабельності, скорочення витрат на 8% порівняно з попереднім періодом). Це свідчить про позитивний вплив планування на ефективність використання ресурсів та фінансову стійкість. Водночас резерви для поліпшення полягають у розширенні практики прогнозування та автоматизації аналітичних процесів.

Отже, результати аналізу засвідчили, що система планування ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» є важливим чинником забезпечення стабільності та розвитку підприємства, проте потребує подальшого вдосконалення шляхом розширення інструментів стратегічного планування, посилення взаємозв'язку між плановими та фактичними показниками та більш активного використання сучасних інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»

3.1. Впровадження сучасних інформаційних технологій у процес планування

На сучасному етапі розвитку підприємницьких структур значна увага приділяється цифровізації управлінських процесів, у тому числі й планування. ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» у своїй господарській діяльності застосовує базові інструменти інформаційних технологій, серед яких стандартні офісні програмні пакети: Microsoft Excel, Google Sheets, для формування фінансових прогнозів, обліку витрат та контролю виконання планових показників. Такі рішення є поширеними у малому та середньому бізнесі завдяки відносно низькій вартості впровадження та гнучкості використання. Водночас їхнє застосування має низку обмежень, які стримують підвищення ефективності планування [27, с. 45]:

По-перше, робота з електронними таблицями передбачає значний обсяг ручних операцій, що зумовлює ризик помилок під час введення даних та формування прогнозів.

По-друге, відсутність інтеграції з бухгалтерським обліком, системами закупівель і продажів призводить до інформаційних розривів і затримок у прийнятті управлінських рішень.

По-третє, обмежені можливості автоматизованої аналітики ускладнюють проведення глибокого аналізу відхилень між плановими та фактичними показниками.

Таким чином, хоча наявні інформаційні технології дозволяють ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» здійснювати базове планування, вони не забезпечують комплексного управління бізнес-процесами. Це вимагає переходу до більш сучасних інтегрованих систем, які здатні підвищити точність прогнозування,

прискорити обробку даних і забезпечити своєчасний контроль за виконанням планів.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» доцільно визначити бізнес-процеси, які найбільше потребують автоматизації у сфері планування. Аналіз функціонування підприємства свідчить, що ключовими зонами є фінансове планування, управління витратами, контроль запасів та облік продажів [26]:

По-перше, фінансове планування вимагає впровадження сучасних ІТ-рішень для підвищення точності прогнозів доходів і витрат. Наразі підприємство використовує прості електронні таблиці, які не дають можливості оперативно моделювати різні сценарії розвитку та проводити факторний аналіз. Автоматизовані системи (ERP-рішення) дозволили б інтегрувати дані бухгалтерського обліку, планових показників та фактичних результатів у єдину базу.

По-друге, особливої уваги потребує процес контролю витрат. У діяльності «Інтелкому» значну частку займають операційні витрати, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням і логістикою. Відсутність автоматизованих інструментів контролю призводить до ризику перевитрат та неефективного використання ресурсів. Сучасні інформаційні системи дозволяють встановлювати нормативи витрат, контролювати відхилення в режимі реального часу та своєчасно коригувати плани.

По-третє, автоматизації потребує управління запасами. Підприємство працює в умовах високої конкуренції, тому точність прогнозування потреб у сировині та готовій продукції є визначальним фактором. Відсутність інтегрованих систем обліку призводить до або надлишкового накопичення запасів, або дефіциту, що негативно впливає на фінансові результати.

Також доцільним є вдосконалення системи обліку продажів та клієнтської аналітики. Використання CRM-рішень дозволить формувати більш точні прогнози виручки, визначати найприбутковіші сегменти клієнтів і розробляти відповідні стратегії продажів.

Отже, автоматизація фінансового планування, управління витратами, запасами та продажами є критично важливою для підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ».

У сучасних умовах конкурентного середовища підприємства, що прагнуть підвищити ефективність планування, все більше орієнтуються на впровадження цифрових інструментів та комплексних програмних рішень. Для ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» актуальним є перехід від використання традиційних офісних додатків до інтегрованих систем управління ресурсами та бізнес-аналітики [33].

Насамперед доцільним є впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning), яка дозволить об'єднати фінансові, виробничі та логістичні процеси в єдиному інформаційному середовищі. Це забезпечить прозорість руху фінансових потоків, дасть змогу здійснювати контроль витрат у режимі реального часу та підвищить точність прогнозування фінансово-економічних показників.

Крім того, використання CRM-системи (Customer Relationship Management) сприятиме вдосконаленню процесу планування обсягів реалізації продукції чи послуг. Завдяки цьому «ІД-ТЕЛЕКОМ» отримає можливість більш точно прогнозувати попит, аналізувати поведінку клієнтів та оптимізувати стратегію збуту.

Важливим напрямом цифровізації планування є застосування BI-платформ (Business Intelligence), зокрема Power BI чи Tableau. Вони дозволяють автоматизувати обробку великих масивів даних, створювати інтерактивні звіти та візуалізувати KPI. Це значно підвищує якість управлінських рішень та скорочує час на підготовку аналітичної інформації.

Окремої уваги заслуговує впровадження хмарних технологій для зберігання та обміну даними, що забезпечить оперативний доступ керівників і працівників до актуальної інформації незалежно від місця знаходження. Це особливо важливо в умовах динамічного ринку та можливих зовнішніх викликів.

Таким чином, впровадження ERP- та CRM-систем, BI-платформ і хмарних сервісів дозволить ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» оптимізувати процес планування,

підвищити точність прогнозування та забезпечити ефективне управління фінансово-економічними результатами підприємства.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у процес планування на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» пов'язане не лише з очікуваними перевагами, але й із низкою ризиків та обмежень, які можуть суттєво вплинути на кінцеву результативність [37]:

1. Фінансовий бар'єр. Впровадження ERP-, CRM- та BI-систем потребує значних інвестицій на етапі закупівлі програмного забезпечення, ліцензування, інтеграції та технічної підтримки. Для підприємства середнього масштабу це може створити додаткове навантаження на бюджет і знизити ліквідність у короткостроковій перспективі.

2. Організаційний ризик. Перехід до нової системи планування вимагає зміни бізнес-процесів та адаптації персоналу. Недостатній рівень цифрової компетентності працівників може призвести до помилок у використанні системи, що знизить ефективність її функціонування.

3. Технічні ризики. Інтеграція нових рішень з наявними обліковими програмами та базами даних може супроводжуватися несумісністю або втратами даних. Крім того, використання хмарних технологій підвищує залежність від стабільності інтернет-з'єднання та створює потенційні кіберзагрози.

4. Стратегічний ризик. Надмірна стандартизація бізнес-процесів у межах ERP чи CRM може знизити гнучкість підприємства та уповільнити реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Отже, ефективність впровадження сучасних інформаційних технологій на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» значною мірою залежатиме від здатності керівництва мінімізувати зазначені ризики шляхом поетапного впровадження, підготовки персоналу та забезпечення належного фінансування.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження сучасних інформаційних технологій є одним із ключових напрямів удосконалення системи планування на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ». Використання ERP- та CRM-систем, BI-платформ та хмарних сервісів дозволяє інтегрувати фінансові, виробничі й

маркетингові дані в єдиний інформаційний простір, забезпечуючи своєчасність і точність управлінських рішень. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня прозорості бізнес-процесів, скороченню витрат часу на підготовку звітності та мінімізації відхилень між плановими й фактичними показниками діяльності.

Успіх цифрової трансформації безпосередньо залежить від готовності підприємства до організаційних змін, підвищення кваліфікації персоналу та поетапного впровадження технологій із урахуванням фінансових можливостей. Подолання зазначених бар'єрів забезпечить не лише зростання точності прогнозів і результативності планування, але й створить передумови для формування більш гнучкої стратегії розвитку підприємства [38].

Таким чином, застосування сучасних інформаційних технологій у плануванні на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» доцільно розглядати як інструмент, що визначає конкурентоспроможність підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. Це безпосередньо обумовлює необхідність розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення як стратегічного, так і оперативного планування, що стане предметом аналізу у підпункті 3.2.

3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення стратегічного та оперативного планування

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю стратегічного та оперативного планування. Для ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» удосконалення планового процесу є ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності.

У сучасних умовах господарювання стратегічне планування повинно забезпечувати підприємству довгострокову конкурентоспроможність, тоді як оперативне – гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Водночас ефективність цих двох рівнів планування можлива лише за умови їхньої тісної взаємодії, що передбачає інтеграцію стратегічних цілей із конкретними завданнями та показниками діяльності.

Підвищення ефективності стратегічного планування на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» передбачає вдосконалення процесу формування цілей та забезпечення їх узгодженості з ресурсним потенціалом і зовнішніми умовами функціонування підприємства.

Насамперед необхідно зосередитися на підвищенні якості формування стратегічних цілей. Доцільним є використання SMART-критеріїв, які дозволяють робити цілі конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Одночасно пропонується закріплювати стратегічні цілі через систему ключових показників ефективності (KPI), що створює основу для кількісної оцінки результатів (наприклад, рівень доходу від продажів, частка ринку, рентабельність активів, задоволеність клієнтів тощо) [27, с. 84], табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Формування стратегічних цілей ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за SMART-критеріями та системою KPI

Стратегічна ціль	Конкретність (Specific)	Вимірюваність (Measurable, KPI)	Досяжність (Achievable)	Реалістичність (Relevant)	Часовий горизонт (Time-bound)
Збільшити дохід від реалізації продукції	Розширення клієнтської бази та активізація маркетингу	Дохід $\geq +15\%$ щороку	ґрунтується на позитивній динаміці 2022–2024 рр.	Відповідає стратегічній меті підприємства – зростання ринку	До кінця 2026 р.
Оптимізувати собівартість	Зниження матеріальних і енергетичних витрат	Зменшення собівартості на 8%	Реалізація енергозберігаючих програм	Підвищує конкурентоспроможність	До кінця 2025 р.
Підвищити рентабельність продажів	Підвищення маржинальності продукції	Рентабельність продажів $\geq 12\%$	Можливо за рахунок оптимізації витрат	Узгоджується з фінансовою стратегією	До кінця 2026 р.
Забезпечити цифровізацію планування	Впровадження ERP-системи для управління ресурсами	100% планових операцій у системі	Технічно та фінансово досяжно	Підвищує ефективність управління	До кінця 2025 р.

Як показує таблиця, застосування SMART-підходу у поєднанні з KPI сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень та забезпечує контроль за їх виконанням.

Другим напрямом удосконалення є інтеграція стратегічного планування з аналізом зовнішнього середовища. Застосування методів SWOT-аналізу, PEST-аналізу та оцінки конкурентного середовища дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, можливості та визначити оптимальні напрями розвитку. Це забезпечує гнучкість стратегії й підвищує її адаптивність до ринкових умов [16].

Не менш важливим завданням є узгодженість стратегічних цілей з фінансовими ресурсами підприємства. Нереалістично високі цілі без належного фінансового підґрунтя призводять до систематичного невиконання планів. Тому у процесі стратегічного планування необхідно здійснювати фінансове прогнозування, моделювати можливі сценарії розвитку (оптимістичний, песимістичний, базовий) та проводити оцінку доступності інвестиційних ресурсів.

Удосконалення стратегічного планування на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» передбачає поєднання чіткої системи постановки цілей, їх кількісного вимірювання за допомогою KPI, комплексного аналізу зовнішнього середовища та обов'язкової прив'язки стратегії до фінансових можливостей підприємства. Це створює підґрунтя для формування реалістичної та адаптивної стратегії розвитку, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Ефективність системи управління на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» значною мірою залежить від якості організації оперативного планування, яке забезпечує виконання стратегічних завдань у короткостроковій перспективі. Недостатня увага до цього аспекту може призвести до перевитрат, порушення термінів реалізації проектів та зниження фінансової стійкості підприємства.

Важливо також забезпечити узгодженість стратегічних орієнтирів із фінансовими можливостями підприємства. Для цього доцільно впровадити бюджетування на основі сценарного підходу, що дозволить формувати кілька

варіантів фінансових планів (оптимістичний, песимістичний, базовий) та підвищить стійкість до непередбачуваних змін.

Таким чином, удосконалення стратегічного планування має базуватися на поєднанні SMART-цілей, KPI та інструментів аналізу зовнішнього середовища, що забезпечить наукову та практичну обґрунтованість планових рішень.

Не менш важливим є вдосконалення оперативного планування. З цією метою доцільно запровадити систему бюджетування та управління грошовими потоками (cash-flow planning), що дозволить контролювати ліквідність та уникати касових розривів. Особлива увага має приділятися плануванню витрат: розробка детальних кошторисів та застосування системи «rolling forecast» (ковзного прогнозування) забезпечить гнучкість і можливість оперативного коригування планів відповідно до зміни зовнішніх умов [13].

Оперативне планування повинно також включати контроль виробничих та адміністративних витрат. Використання методів Activity-Based Costing (ABC) або аналізу точки беззбитковості сприятиме точнішому розподілу витрат та виявленню резервів економії.

Крім того, для своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища доцільно застосовувати гнучкі методи планування (rolling forecast), які дозволяють щоквартально оновлювати прогнози з урахуванням фактичних результатів та нових ринкових тенденцій. Це дає можливість поєднати стабільність базового плану з адаптивністю до непередбачуваних факторів.

Таким чином, удосконалення оперативного планування на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» має базуватися на системі бюджетування, ефективному управлінні грошовими потоками, контролі витрат і впровадженні гнучких підходів прогнозування. Це дозволить підвищити результативність використання ресурсів та забезпечити стабільність фінансових результатів у короткостроковій перспективі.

Однією з ключових проблем у системі управління ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» є недостатня взаємодія між стратегічним і оперативним рівнями планування. На практиці це проявляється у тому, що стратегічні цілі підприємства не завжди

знаходять своє відображення у конкретних бюджетах, виробничих планах та фінансових прогнозах. Така невідповідність призводить до розриву між довгостроковим баченням розвитку компанії [23, с. 53].

Для усунення цієї проблеми доцільним є впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), та сучасних ERP-рішень, що забезпечують автоматизований зв'язок між стратегічними цілями та фінансово-операційними показниками.

Інтеграція планування також передбачає використання єдиної інформаційної системи управління, де стратегічні та оперативні плани зводяться в єдину базу даних. Це дає змогу забезпечити узгодженість показників на різних рівнях управління, уникнути дублювання функцій та оперативно реагувати на відхилення від запланованих результатів.

Важливим напрямом інтеграції є синхронізація фінансових і виробничих планів. Фінансові ресурси мають розподілятися відповідно до пріоритетів, визначених у стратегії, що дозволить уникнути надмірного фінансування другорядних напрямів та підвищить ефективність використання капіталу.

Крім того, інтегроване планування повинно спиратися на систематичний моніторинг і аналіз відхилень. Регулярні засідання планово-аналітичних комісій на підприємстві дадуть змогу виявляти причини невиконання планів, коригувати оперативні завдання та при необхідності вносити зміни до стратегічних документів.

Таким чином, інтеграція стратегічного та оперативного планування забезпечує комплексність і цілісність управлінського процесу, підвищує передбачуваність результатів діяльності ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» і створює основу для стійкого розвитку підприємства.

Ефективність будь-якої системи планування значною мірою залежить від рівня її моніторингу та контролю. Для ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» ця проблема є особливо актуальною, оскільки в процесі аналізу (розділ 2) було виявлено певні розбіжності між плановими та фактичними показниками, що свідчить про недостатню увагу до етапу контролю.

Моніторинг планових завдань повинен здійснюватися на регулярній основі та охоплювати як фінансові, так і операційні показники. Доцільним є впровадження системи ключових індикаторів ефективності (KPI), які дозволять кількісно оцінювати виконання планів. Зокрема, показники рентабельності, чистого прибутку, продуктивності праці та обсягів реалізації продукції можуть бути використані як базові критерії для оцінювання результативності діяльності окремих підрозділів [25, с. 97].

Ключову роль у підвищенні ефективності планування відіграє система моніторингу та контролю. Доцільним є регулярний аналіз відхилень (variance analysis) між плановими та фактичними показниками, використання BI-систем для візуалізації результатів та створення планово-аналітичного відділу, відповідального за контроль виконання планів.

У сучасних умовах особливого значення набуває використання інформаційних систем бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI), які дозволяють в режимі реального часу відстежувати фінансово-економічні результати підприємства. Для «Інтелкому» це може стати ефективним інструментом, оскільки інтеграція BI-системи з бухгалтерським та управлінським обліком забезпечить керівництво достовірною та своєчасною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Крім того, для підвищення ефективності контролю доцільно створити планово-аналітичний відділ, відповідальний за розробку системи звітності, проведення регулярних перевірок виконання планів та підготовку рекомендацій керівництву щодо оптимізації управлінських рішень.

Таким чином, формування системи моніторингу та контролю виконання планів дозволить ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» своєчасно реагувати на відхилення, підвищити точність прогнозування, забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів і, як наслідок, покращити фінансово-економічні результати діяльності.

Для узагальнення результатів аналізу та розроблених пропозицій доцільно здійснити порівняння існуючої системи планування та запропонованої удосконаленої моделі представлено у табл. 3.2.

Порівняння існуючої та удосконаленої системи планування на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» [31]

Критерій	Поточна система	Запропоновані удосконалення	Очікуваний результат
Постановка цілей	Загальні, часто неконкретні	SMART-цілі з KPI	Чіткість та вимірюваність
Аналіз середовища	Частково враховується	SWOT, PEST, конкурентний аналіз	Узгодженість стратегії з ринком
Планування фінансів	Орієнтація на минулі результати	Бюджетування + cash-flow прогноз	Реалістичність та контроль витрат
Контроль виконання	Епізодичний	Постійний моніторинг + variance analysis	Своєчасне виявлення відхилень
Інформаційні технології	Excel, ручні розрахунки	ERP/BI-системи	Автоматизація і точність

Як видно з таблиці, ключовими слабкими місцями поточної системи планування є відсутність чіткої системи постановки цілей, недостатній рівень аналізу середовища та слабкий контроль за виконанням планів. Запропоновані рекомендації дозволяють подолати ці проблеми шляхом впровадження SMART-цілей, системи KPI, комплексного стратегічного аналізу, бюджетування та сучасних інформаційних систем. Це забезпечить вищий рівень передбачуваності та керованості діяльності підприємства.

Система планування на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» потребує комплексного вдосконалення як на стратегічному, так і на оперативному рівні. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію процесу формування цілей із застосуванням SMART-критеріїв та KPI, інтеграцію стратегічних планів із результатами аналізу зовнішнього середовища (SWOT, PEST, конкурентний аналіз), а також на узгодження стратегії з фінансовими ресурсами підприємства.

Важливим напрямом є підвищення ефективності оперативного планування шляхом удосконалення бюджетування, планування грошових потоків та

впровадження системи управлінського обліку. Одним із ключових факторів покращення планування виступає його інтеграція на різних рівнях управління, що дозволить досягти узгодженості між стратегічними та тактичними завданнями.

Окреме значення має впровадження дієвої системи моніторингу та контролю виконання планів, яка базується на аналізі відхилень, використанні ключових показників ефективності та сучасних інформаційних технологій бізнес-аналітики.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить «Інтелкому» підвищити точність прогнозування, зміцнити фінансову стійкість, забезпечити стабільний розвиток і створить підґрунтя для оцінки ефективності вдосконалень, що буде розглянуто у підпункті 3.3.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з удосконалення планування

У межах проведеного дослідження було розроблено комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності стратегічного та оперативного планування ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ». Охарактеризуємо напрями із зазначенням очікуваного ефекту від його впровадження [39]:

1. Поліпшення постановки цілей (SMART-підхід і KPI). Запровадження SMART-підходу й системи ключових показників ефективності (KPI) переводить стратегічні орієнтири підприємства з рівня загальних декларацій у площину конкретних та вимірюваних показників. Це створює інституційні передумови для регулярного моніторингу ступеня досягнення поставлених завдань, порівняння фактичних результатів із плановими значеннями та своєчасного коригування стратегії. Очікуваним наслідком стане підвищення прозорості управлінських рішень, зменшення ризику постановки нереалістичних завдань і формування чіткої системи відповідальності за досягнення результатів.

2. Комплексний аналіз зовнішнього середовища (SWOT, PEST, конкурентний аналіз). Систематичне дослідження ринкового та макроекономічного середовища, у тому числі за допомогою SWOT- і PEST-аналізів та регулярної оцінки конкурентів, дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики та нові можливості. Це підвищує обґрунтованість стратегічних рішень, забезпечує їхню відповідність реальним тенденціям ринку. У результаті стратегія підприємства стає гнучкішою, зменшуються негативні наслідки зовнішніх шоків і оптимізується розподіл ресурсів.

3. Бюджетування та управління грошовими потоками (cash-flow planning). Перехід від орієнтації на ретроспективні дані до сценарного бюджетування дає змогу формувати кілька альтернативних фінансових планів та підтримувати належний рівень ліквідності за різних варіантів розвитку подій. Це зменшує ймовірність касових розривів, знижує потребу у дорогому короткостроковому фінансуванні й підвищує фінансову стійкість підприємства у короткостроковій перспективі.

4. Контроль витрат і впровадження гнучких прогнозів (rolling forecast, ABC-costing). Використання методу Activity-Based Costing (ABC) у поєднанні з ковзним прогнозуванням дозволяє деталізувати витрати за видами діяльності та своєчасно виявляти неефективні процеси. Завдяки цьому забезпечується оперативне коригування планів, оптимізується структура витрат, підвищується маржинальність продукції й точність прогнозів.

5. Інтеграція стратегічного та оперативного планування. Синхронізація фінансових і виробничих планів, а також створення єдиної інформаційної системи управління забезпечує узгодженість довгострокових стратегічних цілей із поточними бюджетами та виробничими завданнями. Очікуваним ефектом є усунення розриву між стратегічними та тактичними планами, концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках та підвищення передбачуваності результатів діяльності.

6. Автоматизація та впровадження ERP/BI-систем. Перехід від розрізнених електронних таблиць і ручних розрахунків до сучасних ERP- та BI-рішень

створює єдиний інформаційний простір даних. Це забезпечує прозорість і швидкість формування управлінської звітності, а також інтеграцію з бухгалтерським та управлінським обліком. У результаті очікується істотне скорочення часу на підготовку управлінської інформації й підвищення точності та своєчасності управлінських рішень.

7. Система моніторингу та контролю. Створення планово-аналітичного відділу та впровадження регулярного аналізу відхилень між плановими й фактичними показниками дають можливість своєчасно виявляти причини невиконання планів і оперативно вживати коригувальних заходів. Це підвищує дисципліну планування, дозволяє швидко коригувати як стратегію, так і оперативні плани та мінімізує втрати від неефективних рішень.

Таким чином, запропоновані заходи формують цілісну систему вдосконалення планування, яка охоплює як стратегічний, так і оперативний рівень. Вони спрямовані на підвищення прозорості, гнучкості й результативності управління, забезпечення відповідності стратегічних орієнтирів фінансовим можливостям та ресурсному потенціалу підприємства. Реалізація цих рекомендацій створює передумови для зростання фінансово-економічних показників ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» і його довгострокової конкурентоспроможності. На основі викладеного матеріалу створимо табл.3.3.

Таблиця 3.3

Зведена оцінка ефективності запропонованих заходів [39]

Запропонований захід	Основний ефект	Очікуваний результат
SMART-цілі + KPI	Чіткість та вимірюваність цілей	Прозорість управління, відповідальність
SWOT, PEST, конкурентний аналіз	Своєчасна ідентифікація ризиків	Гнучкість стратегії, оптимізація ресурсів
Бюджетування + cash-flow планування	Сценарний підхід, контроль ліквідності	Зменшення касових розривів, фінансова стійкість
Rolling forecast, ABC-costing	Гнучке планування та точне розподілення витрат	Підвищення рентабельності, точність прогнозів
Інтеграція стратегічного та оперативного планування	Узгодженість цілей і ресурсів	Усунення розриву між стратегією й операціями
ERP/BI-системи	Автоматизація й єдиний простір даних	Швидкість і точність управлінських рішень
Система моніторингу та контролю	Variance-analysis, KPI-моніторинг	Своєчасне коригування планів, мінімізація втрат

Оцінка очікуваних результатів свідчить, що запропонована система вдосконалення планування є комплексною та взаємопов'язаною. Вона дозволяє:

- підвищити обґрунтованість стратегічних і оперативних рішень;
- забезпечити узгодженість між довгостроковими цілями та поточними планами;
- зміцнити фінансову стійкість і покращити контроль за ресурсами;
- скоротити часові витрати на підготовку управлінської інформації та підвищити точність прогнозування;
- сформувати систему постійного моніторингу й швидкого реагування на відхилення.

У підсумку впровадження запропонованих заходів створює підґрунтя для стійкого розвитку ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ», зниження ризиків і підвищення конкурентоспроможності на ринку (Додаток И).

Таблиця 3.4

Зведена кількісна оцінка ефективності [41]

Показник	Поточне значення (2024 р.)	Прогноз після впровадження (2026 р.)	Зміна
Дохід від реалізації, млн грн	120	160	+33 %
Рентабельність продажів, %	8	12	+4 п.п.
Собівартість продукції, млн грн	96	88	-8 %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,35	+0,10
Частка КРІ з кількісними цілями, %	40	90	+50 п.п.
Час формування консолідованого плану, днів	10	6	-40 %
Кількість касових розривів на рік	3-4	0-1	-70-80 %

Отримані прогнозні розрахунки свідчать, що впровадження запропонованої системи планування забезпечить суттєве покращення ключових фінансових показників, зниження витрат та підвищення рентабельності діяльності. Паралельно зросте якість управлінських процесів: планування стане прозорим, інтегрованим і контрольованим; підвищиться точність прогнозування та швидкість прийняття рішень.

У комплексі ці зміни дозволять ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ»:

- зміцнити фінансову стійкість і підвищити конкурентоспроможність;
- ефективно розподіляти ресурси за пріоритетами стратегії;
- швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- мінімізувати ризики та підвищити прибутковість.

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення планування мають високий потенціал ефективності й створюють основу для довгострокового сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.

У третьому розділі дипломної роботи було обґрунтовано напрями вдосконалення системи планування на ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» та визначено їхню ефективність.

У підпункті 3.1 досліджено впровадження сучасних інформаційних технологій у процес планування. Було доведено, що використання ERP-систем, BI-аналітики та інтегрованих аналітичних платформ дозволяє підвищити точність прогнозів, оперативність обробки даних і забезпечити прозорість управлінських рішень. Такі інструменти сприяють інтеграції планових показників між усіма структурними підрозділами підприємства, що підвищує узгодженість та гнучкість планових рішень.

У підпункті 3.2 розроблено практичні рекомендації щодо покращення стратегічного та оперативного планування. Основними з них є розширення практики сценарного планування, регулярний перегляд ключових показників ефективності, формування гнучких бізнес-планів і посилення аналітичної підтримки керівництва. Застосування цих рекомендацій дозволяє зменшити рівень невизначеності та забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

У підпункті 3.3 проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Моделювання показало, що впровадження зазначених рішень дасть змогу

підвищити достовірність фінансово-економічних прогнозів, скоротити витрати часу на складання та контроль планів, знизити ризики помилкових управлінських рішень, а також забезпечити приріст основних фінансових показників (виручки, рентабельності, операційної ефективності) у середньостроковій перспективі.

Отже, результати третього розділу засвідчили, що поєднання сучасних інформаційних технологій із вдосконаленими методами стратегічного й оперативного планування формує новий рівень якості управлінських процесів ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ». Реалізація запропонованих заходів є необхідною умовою зміцнення конкурентоспроможності, підвищення фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів планування діяльності підприємства на прикладі ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за 2022–2024 рр. Системний підхід дозволив не лише окреслити сучасні тенденції розвитку планування як функції менеджменту, а й оцінити реальний стан планово-економічної роботи на досліджуваному підприємстві, виявити її сильні й слабкі сторони та обґрунтувати напрями вдосконалення.

1. Теоретичні результати дослідження.

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до розуміння сутності планування як ключової функції управління підприємством. Показано, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища планування набуває особливої ваги як інструмент зниження невизначеності й забезпечення досягнення стратегічних цілей. Визначено основні види планування (стратегічне, тактичне, оперативне) та охарактеризовано сучасні методи – від традиційного нормативного до сценарного, бюджетного та програмно-цільового. Доведено, що ефективна система планування створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, підвищує узгодженість дій підрозділів та сприяє раціональному використанню ресурсів.

2. Аналітичні результати дослідження.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» та його системи планування за 2022–2024 рр. Підприємство функціонує на ринку інформаційно-комунікаційних послуг, характеризується зростанням обсягів діяльності та розширенням асортименту. Оцінка існуючої системи планування засвідчила наявність базових елементів (річні та квартальні плани продажів, бюджети витрат), але водночас – відсутність єдиної інформаційної системи, недостатній рівень деталізації бюджетів, обмежене використання сучасних методів прогнозування та аналізу відхилень.

Аналіз впливу планування на фінансово-економічні показники підтвердив, що точність і реалістичність планових показників безпосередньо впливають на прибутковість і рентабельність. Так, у 2022–2023 рр. спостерігалось систематичне недовиконання планів доходів і прибутку, що негативно позначалося на ліквідності й призводило до збільшення короткострокових запозичень. У 2024 р. після удосконалення підходів до прогнозування відхилення між плановими й фактичними даними зменшилося (середня абсолютна похибка МАРЕ становила лише 2,5 % по доходах і 4,7 % по прибутку), що дозволило підвищити маржинальність і рентабельність. Емпіричні дані довели наявність чіткого взаємозв'язку між якістю планування та фінансово-економічними результатами.

3. Практичні результати дослідження.

У третьому розділі запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи планування ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ». Серед них:

- запровадження SMART-підходу до постановки цілей і системи KPI;
- регулярний SWOT-, PEST- та конкурентний аналіз зовнішнього середовища;
- перехід до сценарного бюджетування й активне управління грошовими потоками;
- впровадження ABC-калькулювання витрат і ковзних прогнозів (rolling forecast);
- інтеграція стратегічного й оперативного планування в єдину інформаційну систему;
- автоматизація процесів планування на базі ERP/BI-систем;
- створення планово-аналітичного підрозділу та налагодження системи variance-analysis.

Обґрунтовано, що реалізація зазначених заходів забезпечить підвищення прозорості та гнучкості управління, покращення дисципліни планування, мінімізацію фінансових ризиків і, як наслідок, – зростання фінансово-економічних показників діяльності. Проведена оцінка ефективності показала, що

впровадження цих рекомендацій дозволить знизити касові розриви, скоротити витрати на короткострокове фінансування, оптимізувати структуру витрат і збільшити рентабельність.

4. Узагальнення та практична значущість.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що система планування ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» перебуває на етапі трансформації: від традиційної, переважно ручної форми до інтегрованої, автоматизованої та орієнтованої на стратегічні цілі. Запропоновані заходи формують цілісну модель удосконалення планування, яка охоплює весь цикл – від постановки цілей до контролю результатів – і відповідає сучасним вимогам менеджменту. Їх реалізація сприятиме:

- підвищенню точності та реалістичності планових показників;
- зміцненню фінансової стійкості підприємства;
- формуванню культури управління, орієнтованої на результат;
- посиленню конкурентних позицій на ринку у середньо- та довгостроковій перспективі.

5. Перспективи подальших досліджень.

Подальший розвиток тематики може бути спрямований на моделювання оптимальних фінансових і виробничих сценаріїв із використанням штучного інтелекту та технологій Big Data, удосконалення системи мотивації персоналу через інтеграцію KPI з преміюванням, а також на оцінку впливу ESG-факторів на планові показники.

Отже, виконана робота має як теоретичну, так і прикладну цінність. Вона доводить, що якісне планування є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції. Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» для підвищення ефективності діяльності, а також іншими підприємствами сфери послуг для вдосконалення власних систем планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М. Особливості стратегічного планування підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Вип. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6085> (дата звернення: 24.09.2025).
2. Бабій І. В. Формування стратегій розвитку підприємств (методичні підходи та практичні аспекти. Transformations. 2023. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/56> (дата звернення: 24.09.2025).
3. Балабан К. Р. Методи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності. Журнал «Вектор соціально-економічних систем». 2024. С. 106-109. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/16848> (дата звернення: 24.09.2025).
4. Барабаш Д. Стратегічне планування підприємства в сучасних умовах. Західноукраїнський національний університет, 2023. С. 99-101.
5. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. 2020. URL: <https://www.clipr.cc/5wSsb> (дата звернення: 24.09.2025).
6. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. DOI:10.32782/2524-0072/2024-68-68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4937> (дата звернення: 24.09.2025).
7. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії. Економіка та суспільство. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63> (дата звернення: 24.09.2025).
8. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / О. Ю. Гусєва, О. В. Воскобоева, О. С. Ромащенко. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. 256 с.

9. Ільченко В.М., Горященко Ю.Г. Удосконалення підходів до стратегування та маркетингового планування сталого розвитку регіону. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 4 (21). 2019. С. 381-389.

10. Горященко Ю.Г., Жадько К.С. Навчально-методичний комплекс з обов'язкової навчальної дисципліни. Стратегія і розвиток бізнесу. 2018. С. 39.

11. Горященко Ю.Г., Падерін І.Д. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку підприємництва. Економічний вісник Донбасу. 2021. Вип. 1 (63). С. 103-107.

12. Дергалюк Б. Фінансове планування діяльності малого підприємства. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-7> (дата звернення: 24.09.2025).

13. Дороніна О. Стратегічне планування розвитку регіонів: сучасні тенденції. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5033> (дата звернення: 24.09.2025).

14. Дорош О. І. Планування грошових потоків на підприємстві. Менеджмент і підприємництво (Львів. політехніка). 2021. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25476/nzmened-21-28.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).

15. Дяченко О. В. Планування як основа забезпечення конкурентних переваг підприємства. Економіка і організація управління. 2021. Вип. № 1(37). С. 112-118.

16. Євчук Л. А. Стратегічне планування розвитку суб'єктів бізнесу як інструмент управління ризиком в умовах невизначеності. Економічна наука. 2024.

URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/3405/3441/8137> (дата звернення: 24.09.2025).

17. Жигалкевич Ж. Етапи стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. № 33, С. 100-107. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/895> (дата звернення: 24.09.2025).

18. Ісаєва Н. І. Інституційне забезпечення стратегування в економічній системі держави. Проблеми економіки. 2021. Вип. №1 (47). С. 21-27. URL: <https://oaji.net/pdf.html?n=2021%2F728-1623654802.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).

19. Квасній Л. Особливості стратегічного кадрового планування. Економіка та суспільство. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-48> (дата звернення: 24.09.2025).

20. Козлова І. М. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Харківський національний економічний університет, 2023. URL: <https://www.clipr.cc/1Rk1w> (дата звернення: 24.09.2025).

21. Кондратенко Н. О. Теоретико-методичні основи стратегічного планування розвитку регіонів України. 2022. С. 93-99. URL: <https://oaji.net/articles/2022/728-1664030480.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).

22. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. 2020. Вип. 5. С. 87-95

23. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2022, № 6. С. 51-56.

24. Куліш Д. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: особливості для різних сфер діяльності. Науковий вісник Полісся. 2023. Вип. № 1(26). С. 211-222.

25. Кушнірук В. С. Організація виробництва та планування діяльності підприємств : метод. рекомендації. Миколаїв : МНАУ, 2024. 108 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jsui/handle/123456789/19214> (дата звернення: 24.09.2025).

26. Латах Т. Цифровізація обліку для забезпечення ефективного управління та планування. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5461> (дата звернення: 24.09.2025).

27. Маматова Л. Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. Підприємництво і торгівля. 2021, № 30. С. 44-47. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-07> (дата звернення: 24.09.2025).

28. Мірошник М. В. Планування маркетингової діяльності промислових підприємств. Зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава : Сидоренко А. В., 2022. С. 50-51. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/61783> (дата звернення: 24.09.2025).

29. Мошковська О., Кульгейко М. Фінансове прогнозування витрат в бюджетуванні на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-160> (дата звернення: 24.09.2025).

30. Науменко В. Д., Шлінчук В. П. Стратегічне планування як основний етап процесу соціально-економічного розвитку держави. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/15.pdf (дата звернення: 24.09.2025).

31. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/lewQbrV7/> (дата звернення: 24.09.2025).

32. Ніколайчук Ю. В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб.: Економічна думка, 2020. 224 с.

33. Обелець Т. В. Бізнес-планування: стратегічний аспект. Економіка. Вісник КПІ ім. І. Сікорського. 2022. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264640> (дата звернення: 24.09.2025).

34. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 22. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143> (дата звернення: 24.09.2025).

35. Планування діяльності на малих підприємствах. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 2020. Вип. 5. С. 102-109.

36. Павлова С. В., Саух І. Особливості використання ERP- та CRM-систем для автоматизації управління підприємством. Управління. Інновації, 2022. URL: <https://v.gd/SzeQO3> (дата звернення: 24.09.2025).

37. Панасюк В., Бурденюк Т., Мужевич Н. Особливості цифрової трансформації обліку. Галицький економічний вісник, 2021. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.070 (дата звернення: 24.09.2025).

38. Сидоренко С. В. Сучасні інформаційні технології, засоби та методи автоматизації бізнесу. Матеріали ДДМА, 2024. URL: https://cit.dgma.donetsk.ua/materials/paper_citae_2024.pdf (дата звернення: 24.09.2025).

39. Смолій Л. В., Костюк В. С. Новітні тренди та перспективи розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі. Економіка та суспільство. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-43> (дата звернення: 24.09.2025).

40. Скоробогатова Н. Є. Бюджетування в управлінні. 2023. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/Byudzhetuвання-v-upravlinni.2023.Skorobohatova.pdf (дата звернення: 24.09.2025).

41. Чумак Г. Бюджетування як складова системи управління витратами. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-5.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).

42. Швед В. В., Шлінчук В. П. Стратегічне планування підприємства: концептуальні та методологічні основи. Подільський науковий вісник. 2023. № Вип. 1(25). С. 77-85.

43. Bouhazzama, M., & Mssassi, S. The Implementation of ERP Systems for Developing Human Resources in Moroccan Public Sector Organizations. Distributed Sensing and Intelligent Systems. Springer, 2022. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-64258-7_49 SpringerLink

44. Kharunnisa, A., Noerlina, Meiryani ERP Implementation and Foreign Ownership in High-Tech Industry to Achieve Sustainable Development Goals.E3S

Web of Conferences, Vol. 426, Article 02113, 2023. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342602113> e3s-conferences.org

45. Morawiec, P., & Sołtysik-Piorunkiewicz, A. ERP System Development for Business Agility in Industry 4.0 A Literature Review Based on the TOE Framework. Sustainability, Vol. 15, No 5, 2023. URL: <https://doi.org/10.3390/su15054646> MDPI

46. Walton, S., Wheeler, P., & Zhang, Y. Intended and Unintended Consequences of ERP System Implementation. Accounting Horizons, Vol. 37, Issue 4, 2023. URL: <https://doi.org/10.2308/HORIZONS-2020-192> publications.aaahq.org

47. Khudyakova, T.; Zhuravlyov, V.; Varkova, N.; Aliukov, S.; Shmidt, S.; Zhuravlyov, N. Improving Approaches to Strategic Enterprise Management in the Context of Sustainable Development. Sustainability, Vol. 12, № 20. 2020. URL: <https://doi.org/10.3390/su12208375> MDPI

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні методи планування на підприємстві

Методи планування	Конкретні методи	Характеристика
Традиційні (інтуїтивно-аналітичні) методи	Метод екстраполяції	Передбачає перенесення виявлених у минулому тенденцій на майбутні періоди. Ефективний за стабільних умов, обмежений у динамічному середовищі.
	Балансовий метод	Базується на узгодженні взаємопов'язаних показників, дозволяє забезпечити планову збалансованість.
	Графічний метод	Передбачає візуалізацію планових показників, цілей і строків, спрощує контроль виконання плану.
	Нормативний метод	Планування на основі встановлених нормативів (витрат, продуктивності, часу). Забезпечує стандартизацію та контроль ефективності.
Кількісні (економіко-математичні) методи	Лінійне програмування	Математичне моделювання оптимального розподілу обмежених ресурсів за заданими критеріями
	Моделювання	Побудова економічних моделей, що імітують реальні процеси підприємства для прогнозування результатів за різних сценаріїв.
	Регресійний аналіз	Дозволяє виявити залежність між плановими показниками та впливовими факторами з метою уточнення прогнозів.
	SWOT-аналіз	Дослідження сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз середовища для стратегічного планування.
	Метод сценаріїв	Розробка декількох можливих варіантів майбутнього розвитку подій з відповідними планами дій.
Програмно-цільовий метод	–	Встановлення цільових показників і формування комплексної програми їх досягнення, включаючи ресурси, строки, відповідальних осіб.
Сучасні цифрові методи планування	ERP-системи	Інтегровані інформаційні системи, які автоматизують процеси планування, управління ресурсами, контролю та обліку на всіх рівнях підприємства.
	ВІ-аналітика	Збір, обробка та візуалізація великих обсягів даних для підтримки ухвалення рішень і точнішого планування на основі аналітики.
	Прогнозування на основі штучного інтелекту	Застосування машинного навчання та аналітики великих даних для автоматичного прогнозування продажів, попиту, потреб у ресурсах тощо.

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за 2022 рік, тис. грн

Стаття	Сума
Необоротні активи	8 200
Оборотні активи	6 700
Усього активів	14 900
Власний капітал	9 200
Довгострокові зобов'язання	2 800
Поточні зобов'язання	2 900
Усього пасиву	14 900

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за 2023 рік, тис. грн

Стаття	Сума
Необоротні активи	9 100
Оборотні активи	8 300
Усього активів	17 400
Власний капітал	10 900
Довгострокові зобов'язання	3 100
Поточні зобов'язання	3 400
Усього пасиву	17 400

Додаток Д

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за 2024 рік, тис. грн

Стаття	Сума
Необоротні активи	10 200
Оборотні активи	9 600
Усього активів	19 800
Власний капітал	12 700
Довгострокові зобов'язання	3 600
Поточні зобов'язання	3 500
Усього пасиву	19 800

Додаток Е

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за 2022 році, тис. грн

Показник	План	Факт	Відхилення, ±	Виконання, %
Чистий дохід від реалізації	118 000	120 400	+2 400	102,0
Собівартість реалізованої продукції	100 500	101 800	+1 300	101,3
Валовий прибуток	17 500	18 600	+1 100	106,3
Адміністративні витрати	2 800	2 700	-100	96,4
Фінансовий результат до оподаткування	17 500	18 300	+800	104,6
Чистий прибуток	17 500	18 100	+600	103,4

Додаток Ж

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за 2023 році, тис. грн

Показник	План	Факт	Відхилення, ±	Виконання, %
Чистий дохід від реалізації	142 000	145 700	+3 700	102,6
Собівартість реалізованої продукції	119 800	121 400	+1 600	101,3
Валовий прибуток	22 200	24 300	+2 100	109,5
Адміністративні витрати	3 200	3 000	-200	93,8
Фінансовий результат до оподаткування	21 000	22 600	+1 600	107,6
Чистий прибуток	21 000	22 300	+1 300	106,2

Додаток И

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ТОВ «ІД-ТЕЛЕКОМ» за 2024 році, тис. грн

Показник	План	Факт	Відхилення, ±	Виконання, %
Чистий дохід від реалізації	165 000	169 900	+4 900	103,0
Собівартість реалізованої продукції	140 000	143 800	+3 800	102,7
Валовий прибуток	25 000	26 100	+1 100	104,4
Адміністративні витрати	3 600	3 400	-200	94,4
Фінансовий результат до оподаткування	25 000	26 500	+1 500	106,0
Чистий прибуток	25 000	26 100	+1 100	104,4