

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ШМАКОВА КРИСТІНА ВАСИЛІВНА

УДК 338.43:631.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ СИТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подается на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ К. В. Шмакова

Керівник роботи
Швець Т. В.
к. е. н., доцент

Житомир – 2020

АНОТАЦІЯ

Шмакова К. В. Формування системи стратегічного планування підприємств сфери агробізнесу. *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2020.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні, практичні формування системи стратегічного планування підприємств сфери агробізнесу.

Проаналізовано збалансованість господарського портфеля ПП “Агрофірма “Гізівщина” та оцінено ефективність експлуатації стратегічних зон господарювання сільськогосподарського підприємства. Визначено причини недостатнього використання стратегічного планування в діяльності підприємства. Обґрунтовано доцільність реалізації стратегічного бізнес-проекту з надання нових видів послуг.

Ключові слова: стратегічний план, стратегічний аналіз, стратегічний бізнес-проект, стратегічні зони господарювання, механізм.

SUMMARY

Shmakova K.V. Formation of the system of strategic planning of agribusiness enterprises. – *Qualifying work manuscript.*

Qualification work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities. – Polissia National University, 2020.

In the qualification work the theoretical-methodical, practical formations of the system of strategic planning of enterprises in the field of agribusiness are considered. The balance of the economic portfolio of PE «Agrofirm" Gizivshchyna» is analyzed and the efficiency of operation of strategic management zones of the agricultural enterprise is estimated. The reasons for insufficient use of strategic planning in the enterprise are identified. The expediency of implementing a strategic business project to provide new types of services is substantiated.

Key words: strategic plan, strategic analysis, strategic business project, strategic management zones, mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ.....	7
Висновки до розділу 1.....	14
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП АГРОФІРМА “ГІЗІВЩИНА”.....	15
Висновки до розділу 2.....	21
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ	23
Висновки до розділу 3.....	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Серйозні проблеми, з якими постійно стикається сільськогосподарське виробництво, а також його специфічні особливості підсилюють відставання підприємств аграрної сфери в сфері застосування сучасних інструментів менеджменту. Стратегічне планування наразі не достатньо увійшло в практику більшості суб'єктів агробізнесу. Однак без розробки науково обґрунтованої стратегії розвитку галузі на всіх рівнях управління неможливо забезпечити конкурентний розвиток агробізнесу, подолати кризові процеси, що сприятиме інноваційному аграрного сектора економіки. З огляду на вище вивчення та імплементація інструментів стратегічного планування, що дозволить поряд із загальними закономірностями в повній мірі врахувати специфіку вітчизняного сільськогосподарського виробництва, надання стратегічного процесу в галузі системного характеру набуває в даний час все більшої актуальності. Недостатня розробленість цих питань зумовили вибір теми, постановку цілей і завдань дослідження, визначили його зміст і структуру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль і місце стратегічного планування в управлінні підприємством були досліджені багатьма вітчизняними та зарубіжними дослідниками. Найбільш значні досягнення в даному напрямі простежуються в працях: І. Ансоффа, П. Друкера, Б. Карлоффа, У. Кінга, М. Портера та ін. Теоретико-прикладні аспекти стратегічного планування розглядаються в працях вітчизняних науковців: М.Белова, О. Гевко, П. Гордієнко, І. Давидюк, Л. Доленка, Л. Донець, Н. Куденко, В. Нелепа, Л. Швайки, З. Шершньової та ін. Однак відсутність системного підходу до організації стратегічного процесу на різних рівнях управління сільськогосподарським виробництвом, недостатня розробленість методів обґрунтування стратегії розвитку підприємств агробізнесу викликає необхідність удосконалення існуючих і розробку нових підходів в даній сфері.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних, методико-практичних аспектів формування системи стратегічного планування підприємств сфери агробізнесу. З метою досягнення мети намічено вирішення наступних науково-практичних завдань:

- дослідити ретроспективу та сутність стратегічного планування, принципову відмінність стратегічного та довгострокового планування, моделі та методи стратегічного планування

- проаналізувати збалансованість господарського портфеля ПП “Агрофірма “Гізівщина” та оцінити ефективність експлуатації стратегічних зон господарювання;

- обґрунтувати доцільність реалізації стратегічного бізнес-проекту з надання нових видів послуг приватним підприємством.

Предмет та об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є процес формування стратегічного плану приватного підприємства “Агрофірма “Гізівщина”. Предметом дослідження вбачається теоретико-методичні та практичні аспекти формування системи стратегічного плану розвитку підприємств агробізнесу.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи використано широкий спектр сучасних методів дослідження. Так, зокрема, за допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття “стратегічне планування”, ідентифіковано відмінності між стратегічним та довгостроковим плануванням, вивчено методи та моделі стратегічного аналізу а також сформульовано загальні висновки та висновки до розділів.

Крім того, при аналізі стратегічних центрів господарювання ПП “Агрофірма “Гізівщина” використано портфельні методи стратегічного аналізу, зокрема, матриця BCG, SWOT-аналіз. Ефективність діяльності агроформування досліджено за допомогою статистико-економічних методів, зокрема – графічного, порівняння тощо. Розробку оптимізації стратегічного плану діяльності підприємства виконано за допомогою проектного методу.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Студентські наукові читання – 2020: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету (20 листопада 2020 р.) на тему – Стратегічний аналіз діяльності ПП “Агрофірма “Гізівщина” як складова процесу імплементації стратегії; Наукові читання – 2020 науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу на тему – Розробка системи стратегічного планування розвитку сільськогосподарських підприємств; “Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку” матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (03 грудня 2020 р.) на тему – Теоретико-методичні основи формування системи стратегічного планування підприємств сфери агробізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання практичних розробок при проектуванні стратегічних планів розвитку підприємств сфери агробізнесу.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, теоретичного, практичного та проектного розділів, висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел з 41 найменування. Загальний обсяг роботи становить 30 сторінок комп'ютерного тексту, містить 11 таблиць і 4 рисунки

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ

Розвиток системи ринкових економічних відносин в нашій країні закономірно обумовив зацікавленість до питань стратегічного планування, яке займає центральне місце в системі планування підприємницького типу. Витоки методів стратегічного планування знаходяться в далекому минулому. Певною мірою – це концентрований досвід всього людства, його знань і умінь передбачити майбутнє, протидіяти негативним тенденціям в зовнішньому оточенні, використовувати сприятливі можливості. Більш того, сьогодні стратегічне планування означає здатність організації формувати своє успішне майбутнє.

У сучасній економічній літературі можна зустріти різні трактування поняття стратегічне планування. Більшість дослідників з даної проблеми дісталися висновку, що стратегічне планування це:

- ✓ створення плану з виконання місії підприємства;
- ✓ процес визначення довгострокових цілей, розробки стратегії досягнення цих цілей і розподілу ресурсів згідно зі стратегією;
- ✓ перспективне планування реакції організації на зміну зовнішнього середовища [6].

Розглянуті підходи, в цілому відповідають тенденціям становлення та розвитку стратегічного планування в нинішніх умовах господарювання, водночас потребують уточнення з урахуванням специфіки сучасного етапу розвитку вітчизняної економіки, і особливо аграрної її сфери.

Представниками першого напрямку є Н. Куденко, О. Гевко, Н. Шведа, М.Белов та інші. Так, зокрема, Куденко Н. під стратегічним плануванням розуміє продумане визначення і систематизація факторів, які забезпечують ефективну діяльність підприємства [18, с. 12]. Автор стверджує, що такий вид

підприємницького планування сприяє встановленню стратегічних цілей функціонування підприємства, обґрунтування та впровадження стратегічних і тактичних рішень, необхідних для їх досягнення. Колектив авторів – О. Гевко та Н. Шведа, в цьому контексті розглядають стратегічне планування “як систематизовані та формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм” [9, с. 47]. Крім того, науковці зазначають, що розробка стратегічних планів – це послідовний процес який включає виконання взаємопов’язаних етапів без який імплементація стратегічного планування є неможливим. М. Белов А., крім важливості виконання місії підприємства, акцентує увагу на кількісному обґрунтуванні цілей та розробці дієвих шляхів їх досягнення. Дослідник слушно зауважує, що принципово важливим в процесі виконання стратегічних планів є “результат планування, мотивована модель дій, створена на основі кон’юнктурного прогнозу економічного середовища і поставленої мети” [7, с. 12].

Представниками другого підходу є П. Гордієнко, Л. Швайка В. Нелеп, Г.Тарасюк, Л. Шваб та інші. Так, під стратегічним планом діяльності підприємства П. Гордієнко розуміє “планування коротко- і довгострокових стратегічних цілей, а також кроків і дій що будуть здійснюватися для досягнення кінцевих результатів” [10, с. 22]. Подібної думки дотримується і Л. Швайка – це інструмент, з допомогою якого формується система цілей функціонування підприємництва та об’єднуються зусилля всього колективу з їх досягнення [37, с. 40]. В. Нелеп під стратегічним плануванням розуміє цілеспрямовану сукупність дій і рішень, які приймає керівництво у процесі розробки специфічних стратегій, спрямованих на досягнення організацією своїх цілей [21, с. 425]. Г. Тарасюк та Шваб Л. стратегічне планування трактують як “розробка та обґрунтуванні цілей, визначення найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань і встановленні їх взаємодії” [34, с. 35]. Вчені дістаються спільної думки, що ключовими аспектами стратегічного планування є

обґрунтування місії, стратегічних цілей і завдань діяльності підприємства, вибір стратегії, розробка та впровадження стратегічного плану з метою досягнення підприємством його стратегічних цілей. Крім того, дослідники вказують на важливу функцію стратегічного планування, а саме, ефективне використання обмежених ресурсів та їх раціональне використання в процесі реалізації стратегії.

Представники третього напрямку, зокрема, В. Іванова зауважує, що стратегічне планування – це вид планової роботи, що передбачає формування цілей та стратегій підприємства, розробку стратегічного плану для забезпечення ефективного функціонування підприємства на довготривалу перспективу, швидку адаптацію його до умов зовнішнього середовища [15, с. 101]. Л. Донець та І. Давидюк дістаються висновку, що “в основі розробки стратегічного плану знаходиться аналіз перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну зовнішнього середовища, у якому воно функціонує, а також з урахуванням стратегічних змін на цьому підприємстві” [13, с. 19]. Дослідники слушно зауважують, що в цьому контексті важливим є оцінка конкурентоспроможності підприємства, його актуальності на ринку з врахуванням впливу можливостей та загроз зовнішнього середовища та слабких і сильних сторін діяльності самого підприємства. Завдяки проведеному стратегічному аналізу оцінюються стратегічні зони господарювання, обґрунтовується перспективний стратегічний набір та визначаються пріоритетні стратегії.

Отже, стратегічне планування являє собою один з видів планової діяльності підприємства в основі якого обґрунтування та імплементація пріоритетної стратегії у вигляді стратегічного плану. Дієвість здійснення механізму стратегічного планування обумовлено стратегічним аналізом та стратегічним проектуванням.

Стратегічне планування являє собою один із видів управлінської діяльності, яке виникло в 60-х роках ХХ ст., коли замість довгострокового планування почали використовувати стратегічне. Переваги стратегічного

планування є очевидними, зокрема, врахування чинників агресивного зовнішнього середовища та їх мінімізація, використання, при розробці та імплементації стратегії, сучасного стратегічного інструментарію, забезпечення конкурентних переваг підприємства завдяки впровадженню стратегічного менеджменту тощо. Принципові відмінності довгострокового та стратегічного планування відображено в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Ідентифікація стратегічного та довгострокового планування

Критерій	Вид планування	
	Стратегічне	Довгострокове
Часова орієнтація	Орієнтація на майбутні зміни. Здійснюється за принципом “зверху вниз”. Період реалізації – 7 років	Екстраполяція минулих показників діяльності підприємства на майбутнє. Охоплює період 10-15 років
Методологія планування	Основою є місія та обґрунтування стратегія підприємства як спосіб досягнення стратегічних цілей	Орієнтація на наявний внутрішній потенціал, без врахування чинників зовнішнього середовища
Методичний інструментарій	Стратегічний аналіз (матричні, портфельні методи та моделі, ситуаційний аналіз тощо)	Метод екстраполяції, ресурсний метод, економіко-математичне моделювання,
Фактори прийняття рішень	Врахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища	Врахування наявного внутрішнього потенціалу
Результат планування	Забезпечення конкурентних переваг та актуальності на ринку. Наявність багатоваріантного стратегічного плану	Встановлення конкретних значень та кількісних показників

Джерело: власні дослідження

Аргументом щодо важливості вирішення питання щодо відмінності стратегічного планування від традиційного довгострокового планування є слушна думка Івашків Ю.Д., який вказує, що “традиційне перспективне планування діяльності будь-якого об’єкту здійснюється, спираючись на господарський механізм, систему управління і планування, визначену систему пріоритетних господарських задач, тенденцій в сфері науково-технічного прогресу, господарських зв’язків, які склалися” [16, с. 245]. Натомість ідеологія стратегічного планування орієнтується на зміни, намагається наблизити

майбутнє, в його основі місія та стратегічні цілі функціонування підприємства, що забезпечує йому неабиякі конкурентні переваги.

Дієвий стратегічний план розробляється з використаннями сучасного методичного інструментарію в основі якого стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз варто трактувати, “як спосіб перетворення бази даних, отриманих в результаті аналізу та оцінки середовища, в стратегічний план” [37, с. 48]. З огляду на агресивність та динамічність зовнішнього середовища при виборі тих чи інших методів важливо враховувати всі фактори, що обумовлюють їх вибір. Тому, під час розробки стратегічного плану доцільно застосовувати широкий спектр методичних підходів стратегічного аналізу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи та моделі стратегічного аналізу

Вид аналізу	Методичний прийом
Стратегічний управлінський аналіз	Матриця McKinsey, аналіз розриву, модель Ансоффа, ABC-аналіз, PIMS-аналіз, крива досвіду, математичні методи та моделі – факторний аналіз, розрахунок середніх показників, спеціальних коефіцієнтів та ін.
Портфельні методи і моделі	Матриця BCG, Матриця McKinsey, бізнес-профіль ADL/LC, матриця Shell International, матриця Томсона і Стрікланда, SWOT-аналіз, Гарвардська модель, PEST та STEP-аналіз. Теоретичною основою є модель життєвого циклу товару та база даних PIMS
Галузевий	Аналіз ринкової позиції, п'ять конкурентних сил М. Потрера, модель життєвого циклу бізнесу, методи сегментації, коефіцієнти Джині, Херфінделя-Хіршмана та Розенблюта
Конкурентний	Побудова карти стратегічних груп, модель п'яти конкурентних сил М. Потрера, побудова конкурентного профілю тощо
Аналіз стратегічної проблеми	Аналіз розриву, побудова профілю підприємства, методи експертних оцінок, мозкового штурму, метод сценаріїв розвитку, імітаційне моделювання, побудова “дерева проблем”

Джерело: адаптовано [29, с. 17].

Методика стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства має бути спрямована на: встановлення та оцінку факторів середовища, що становлять загрозу або сприяють розвитку організації; вивчення змін, що впливають на поточну діяльність організації, і встановлення їх тенденцій; прогнозування можливих реактивних змін на розвиток факторів середовища [29, с. 16]. В поєднанні та взаємодоповненні портфельних методів стратегічного аналізу, методів формування господарського портфеля, галузевого та

конкурентних підходів, методів аналізу стратегічної прогалини можливим є обґрунтування та впровадження дієвого стратегічного плану.

З огляду на вище зазначене варто розглянути процес здійснення стратегічного планування який базується на двох ключових складових: стратегічному аналізі та стратегічному проектуванні (передбаченні). Механізм здійснення стратегічного планування представлено на рис. 1.1.

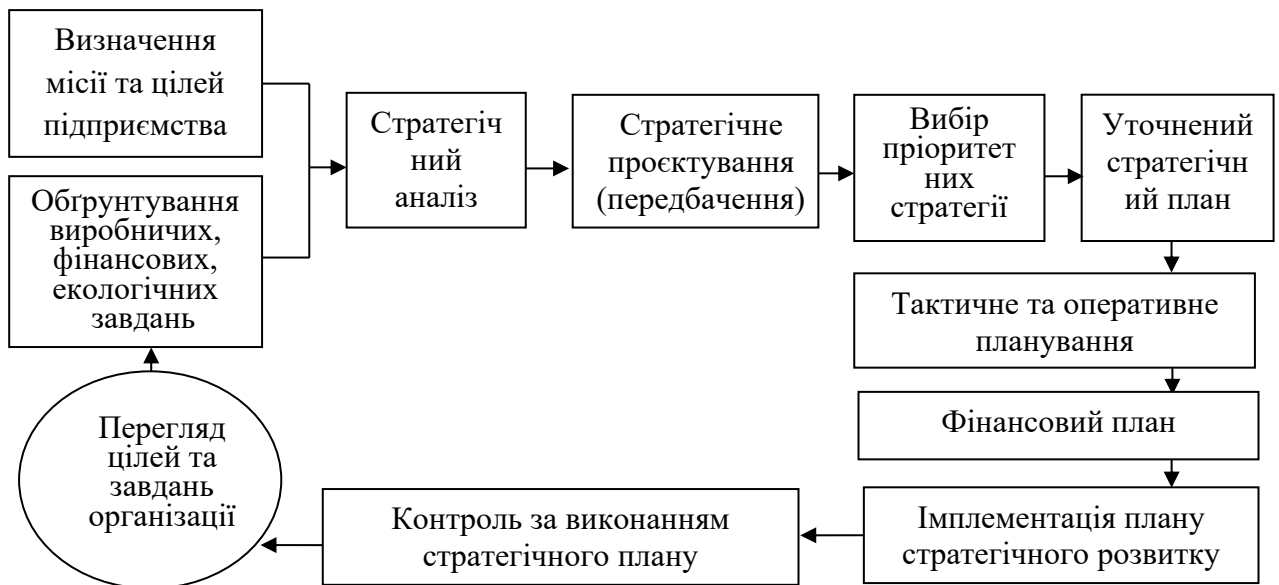


Рис. 1.1. Етапи формування механізму стратегічного плану підприємства

Джерело: адаптовано [4, с. 68].

Досліджуючи процес формування механізму стратегічного розвитку підприємства, варто відзначити його спрямованість на реалізацію таких основних завдань: мобілізація потенціалу для подальшого розвитку підприємства; забезпечення неперервності впровадження стратегічних змін та їх системне забезпечення (організаційне, матеріально-технічне, кадрове, фінансове, інноваційне тощо) в господарській діяльності підприємства; контроль та аналіз доцільності впроваджених стратегічних нововведень у зв'язку зі зміною рівня конкурентоспроможності підприємства. Системні властивості механізму стратегічного функціонування підприємства передбачають наявність ключових елементів, що сприяють власне на процес розробки та управління пріоритетною стратегією у взаємозв'язку з загальною стратегією або бізнес-стратегією підприємства.

Особливості аграрного бізнесу обумовлюють і особливості процесу стратегічного планування. В якості пріоритетних напрямів стратегічного планування можна виокремити побудову ефективної системи державної підтримки агробізнесу, не тільки фінансової, але й інформаційної, консультативної тощо. Ключовим інструментом такої взаємодії має стати стратегічне планування як системний управлінський елемент розвитку суб'єктів господарювання.

Стратегія розвитку агробізнесу передбачає наступні складові: стратегія розвитку АПК України, відповідно до якої формуються регіональні стратегії. Регіональні стратегії мають слугувати основою для розробки стратегії конкретних сільськогосподарських товаровиробників. Такій підхід обумовлює ієрархічну побудову стратегій, і, відповідно дій з реалізації стратегії (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Взаємозв'язок стратегій різних рівнів

Джерело: адаптовано [3, с. 8].

Отже, обґрунтування та імплементація пріоритетної стратегії є ключовим етапом стратегічного планування. Крім того, важливим є обрання з-поміж стратегічного набору найбільш оптимальних стратегічних орієнтацій, оскільки вибір конкретної стратегії визначає успішне функціонування бізнесу. Чільне місце в цьому процесі належить сучасному методичному інструментарію. В поєднанні та взаємодоповненні портфельних методів стратегічного аналізу, методів формування господарського портфеля, галузевого та конкурентних

підходів, методів аналізу стратегічної прогалини можливим є обґрунтування та впровадження дієвого стратегічного плану.

Висновки до Розділу 1

Стратегічному плануванню в системі планів підприємства відведено визначальне значення, оскільки завдяки його використанню забезпечується інтеграція всього потенціалу підприємства за для досягнення стратегічних цілей. Стратегічне планування спрямоване на забезпечення необхідного економічного зростання і бажаний рівень розвитку підприємств на майбутній довгостроковий період. Стратегічний план визначає перспективні напрями розвитку підприємства, обґрунтовує основні види діяльності організації.

Процес стратегічного планування на підприємствах включає здійснення наступних взаємопов'язаних процесів: аналіз та оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (з використанням методів стратегічної аналізу); обґрунтування стратегічних альтернатив (на цьому етапі важливим вбачається їх відповідність корпоративній стратегії); вибір та імплементація пріоритетної стратегії; розробка та реалізація стратегічного плану; застосування функції контролю та оцінки досягнутих результатів.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП АГРОФІРМА “ГІЗІВЩИНА”

Розглянувши теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного планування підприємств доцільно більш детально дану тему вивчити на прикладі конкретного підприємства. Приватне підприємство “Агрофірма “Гізівщина” (надалі ПП “АФ “Гізівщина”) розташоване в с. Гізівщина Любарського району Житомирської області. ПП “Гізівщина” діє на підставі Статуту, зареєстрованого розпорядженням Любарської районної державної адміністрації 26.06.2007 р. ПП “АФ “Гізівщина” є юридичною особою, має печатку та штамп встановленого зразку, самостійний баланс, розрахункові рахунки, веде бухгалтерській облік згідно наказу про облікову політику, подає статистичну та податкову звітність у встановленому порядку.

Основним видами діяльності ПП “АФ “Гізівщина” є: виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції, продукції тваринництва та рибальства, рослинництва та бджільництва; оптова та роздрібна торгівля сільськогосподарською продукцією; постачання племінної худоби та птиці; зовнішньоекономічна діяльність тощо. Агрофірма “Гізівщина” діє на підставі повного госпрозрахунку, самоокупності, самофінансування і здійснює свою діяльність згідно виробничих та фінансових планів. Ціни на продукцію, роботи, послуги підприємство встановлює самостійно чи на договірній основі.

Важливим елементом механізму господарювання є створення ефективного організаційного механізму на різних ієрархічних рівнях системи управління – оперативному, тактичному та стратегічному. Вивченню особливості експлуатації стратегічних зон господарювання передуватиме проведення фінансово-економічного аналізу приватного підприємства. Проаналізуємо основні показники діяльності ПП “АФ “Гізівщина” за досліджуваний період (табл. 2.1).

Основні показники функціонування ПП “АФ “Гізівщина”

Показник	Рік			2019 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	
Товарна продукція, тис. грн.	2583,8	4967,6	3307,2	128,0
Площа с.-г. угідь, га	750,0	750,0	750,0	100,0
в т. ч. ріллі	750,0	750,0	750,0	100,0
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	45	36	31	68,9
Середньорічна вартість ОВФ, тис грн..	2742,0	4117,0	4363,5	159,1
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн.	3538,0	2766,4	2567,1	72,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-219,0	221,6	862,0	в 3,9 р.

Джерело: розраховано за результатами с.-г. звітності ПП “АФ “Гізівщина”

Дані таблиці свідчать, що ПП “АФ “Гізівщина” є невелике за розміром і протягом 2017-2019 рр. основні показники, що характеризують його розмір практично не змінилися. Слід відмітити, що в 2019 р. порівняно з 2017 р. зросла вартість товарної продукції (723,4 тис. грн). Негативною є тенденція зменшення чисельності працівників – на 14 осіб. Середньорічна вартість ОВФ в 2017 р. порівняно з 2019 р. збільшилася на 159,1 %, натомість вартість оборотних засобів знизилась відповідно на 970,90 тис. грн. Позитивною тенденцією у діяльності підприємства є збільшення чистого прибутку (в 3,9 ризи). В цілому дані свідчать про стабільність функціонування досліджуваного господарства.

Для визначення напрямку розвитку підприємства проаналізуємо його структуру товарної продукції (табл. 2.2). Аналізовані дані будуть в подальшому використані для характеристики портфеля продукції приватного підприємства висновки якого слугуватимуть основою для прийняття стратегічних рішень.

Дані таблиці свідчать, що в 2019 р. порівняно з 2017 р. відбулися суттєві зміни в структурі товарної продукції. Так, зокрема, в базовому періоді відбулося суттєве зростання питомої ваги галузі рослинництва (в 2019 р. склала 41,1 %). В основному це відбулося за рахунок суттєвого збільшення виручки від реалізації зернових та сої. Водночас не дивлячись на переважання в структурі товарної продукції надходжень від галузі тваринництва протягом

досліджуваного періоду питома вага цієї галузі скоротилася і склала 58,9 % проти 91,0 % 2017 р. Негативними тенденціями є повна ліквідація в 2019 р. вирощування свиней. Отже, дані таблиці свідчать про те, що ПП “АФ “Гізівщина” спеціалізується на вирощуванні молока і м’яса ВРХ з розвинутим зернових напрямом.

Таблиця 2.2

Структура товарної продукції ПП “АФ “Гізівщина”

Вид продукції	Рік						В середньому за три роки	
	2017		2018		2019			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зернові та зернобобові	0,1	-	644,1	12,9	717,9	21,7	454,0	12,5
Соя	232,7	9,0	225,7	4,5	642,3	19,4	366,9	10,1
Разом по рослинництву	232,8	9,0	869,8	17,5	1360,2	41,1	820,9	22,7
М'ясо ВРХ	122,5	4,7	1039,7	20,9	867,0	26,2	676,6	18,7
Свині	1412,6	54,7	1902,1	68,3	-	-	1104,9	30,5
Молоко	788,3	30,6	1110,2	22,3	1080,0	32,7	992,8	27,3
Інша продукція тваринництва	27,6	1,0	45,8	0,9	-	-	24,5	0,7
Разом по тваринництву	2351,0	91,0	4097,8	82,5	1947,0	58,9	2787,6	77,3
Всього	2583,8	100,0	4967,6	100,0	3307,2	100,0	3619,5	100,0

Джерело: розраховано за результатами с.-г. звітності ПП “АФ “Гізівщина”

Узагальнюючим показником, який характеризує рівень спеціалізації є коефіцієнт спеціалізації. Коефіцієнт визначають за такою формулою:

$$K=100/Y(2i-1) \quad (2.1),$$

де К – коефіцієнт спеціалізації; У – питома вага окремих галузей в обсязі товарної продукції, %; і – порядковий номер окремих галузей за їх питоною вагою в ранжированому ряді.

У господарстві перше місце за питоною вагою в товарній продукції в середньому за три роки займає вирощування свиней – 30,5 %; друге місце – молоко (27,3%); третє – ВРХ (18,7%), На основі наведених в табл. даних коефіцієнт спеціалізації в господарстві ПП “АФ “Гізівщина” в середньому за три роки становить: $K=100/30,5*(2*1-1)+27,3*(2*2-1)+18,7*(2*3-1)=0,49$. Звідси можна зробити висновок, що досліджуване підприємство має рівень спеціалізації вище середнього.

Рівень прибутковості підприємства можна оцінити системою показників, а саме – прибутком і рентабельністю. Прибуток означає визначення абсолютного ефекту не враховуючи доцільність використаних наявних ресурсів. З огляду на вище зазначене прибутковість доповнюється показниками рентабельності. Рентабельність – відносний узагальнюючий показник ефективності функціонування підприємства, який обчислюється як відношення прибутку до понесених витрат (ресурсів). Аналіз рентабельності ПП “АФ “Гізівщина” проведемо шляхом розрахунку таких показників: коефіцієнта рентабельності власного капіталу, коефіцієнта рентабельності активів, коефіцієнта рентабельності діяльності, коефіцієнта рентабельності виробничих витрат та ін. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності діяльності ПП “АФ “Гізівщина”, %

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2017 р., +/-
Валова рентабельність (прибутковість) виробничих витрат	11,9	12,2	26,5	16,4
Рентабельність (прибутковість) операційної діяльності	1,0	1,2	1,3	0,3
Рентабельність (прибутковість) звичайної діяльності	-0,8	0,5	5,8	6,6
Рентабельність (прибутковість) господарської діяльності	1,2	1,3	1,6	0,7
Рентабельність (прибутковість) підприємства	-0,09	0,05	0,35	0,44
Чиста рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації	1,19	1,16	1,20	0,01
Рентабельність власного капіталу	-0,03	0,03	0,12	0,15
Рентабельність активів	-0,05	0,03	0,11	0,16

Джерело: розраховано за результатами звітності ПП “АФ “Гізівщина”

Розрахунки свідчать, що в звітному періоді намітилися позитивна тенденція щодо зростання показників рентабельності. Так, зокрема валова рентабельність виробничих витрат, рентабельність основної діяльності збільшилася відповідно в 2,2 рази та 133,3 %. Крім того, мала місце динаміка зростання рентабельності підприємства (в 2019 р. – 0,35%).

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу свідчить про ефективність використання фінансових ресурсів в господарській діяльності підприємства і в

2019 р. він склав 0,12 %. Коефіцієнт рентабельності активів – показник, що характеризує ефективність використання активів підприємства теж зріс і в 2019 р. становив 0,11 %. Такі результати свідчать про ефективну господарську діяльність і прибутковість підприємства. Отже, відповідно до проведеного аналізу та розрахованих показників можна дійти висновку, що підприємство має стійкий фінансовий стан. Про це свідчать узагальнюючі показники діяльності підприємства, а також показники рентабельності.

З метою обґрунтування ефективності стратегічних центрів господарювання проведено портфельний аналіз використовуючи модель BCG. Модель БКГ було розроблено представниками Бостонської консалтингової групи в основі якої гіпотеза про взаємозв'язок частки ринку яку займає підприємством і рівнем його рентабельності. Матриця широко використовується в практичній діяльності, оскільки є зручним і наочним інструментом зіставлення різних СГЦ і можливістю обґрунтування подальшої стратегії розвитку. Доцільно визначити та охарактеризувати портфель продукції ПП Агрофірма “Гізівщина” в порівнянні з основним конкурентом в Любарському районі ПП Агрофірмою “Поділля” (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика портфеля продукції ПП “АФ “Гізівщина”

Продукція	Виручка, тис. грн			Обсяг продажів конкурента, тис. грн., 2019 р.	Показник	
	2018 р.	2019 р.			Темпи зростання ринку, %	Відносна частка ринку, %
		тис. грн	%			
Зерно та зернобобові	644,1	717,9	21,7	624	111,5	115,0
Соя	225,7	642,3	19,4	605	276,6	106,2
М'ясо ВРХ	1039,7	867,0	26,2	800	83,4	108,4
Свині	1902,1	-	-	2560,0	-	74,3
Молоко	1110,2	1080,0	32,7	1002,0	97,3	107,8
Ін. прод. твар	45,8	-	-	69,0	-	66,4
Всього	4967,6	3307,2	100,0	-	-	-

Джерело: власні дослідження

Проаналізувавши дані табл. 2.4 слід зазначити, що досліджуване підприємство займає велику частку ринку регіону з реалізації певних видів

продукції. Найбільший конкурент також нарощує свою частку ринку але стикається з аналогічними проблемами. На основі отриманих вихідних даних побудуємо матрицю BCG “зростання-частка ринку” (рис. 2.1).

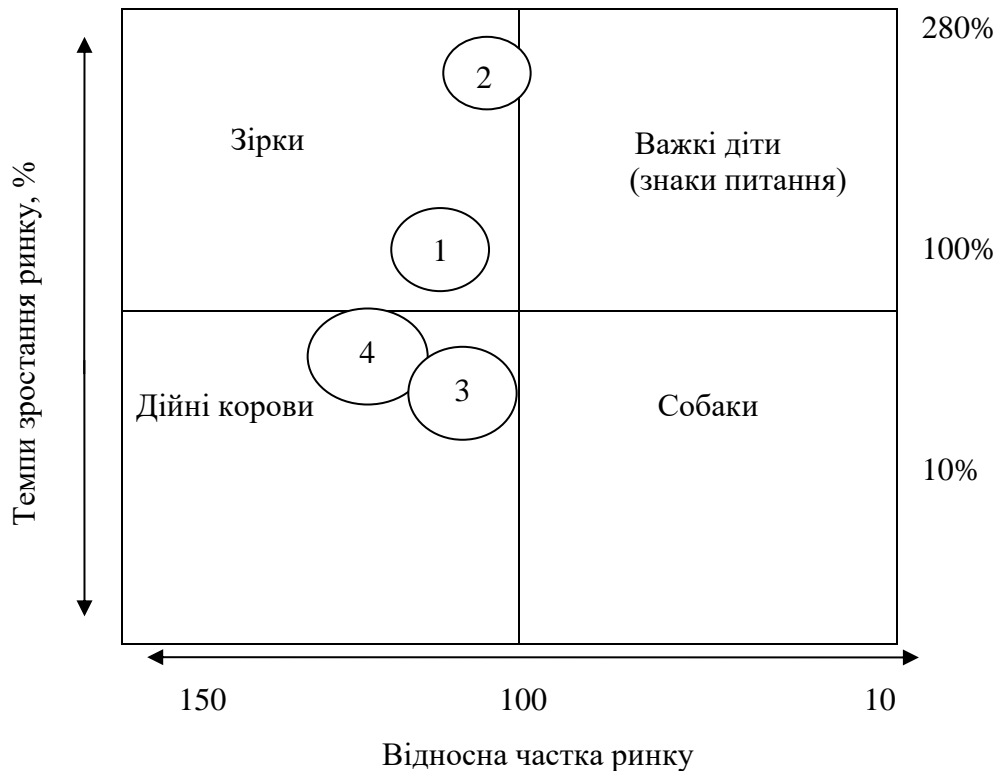


Рис. 2.1. Матриця БКГ “зростання-частка ринку” ПП Агрофірма “Гізівщина”

1 – зернові та зернобобові; 2 – соя; 3 – м'ясо ВРХ; 4 – інша продукція тваринництва

Джерело: власні дослідження

Отже, проведене дослідження свідчить про збалансований господарський портфель ПП Агрофірма “Гізівщина”, оскільки має в своєму складі бізнеси, що знаходяться в квадратах “Зірки” та “Дійні корови”. Так, зокрема, стратегічні зони господарювання – зернові та зернобобові, соя знаходиться в секторі “Зірки”, що свідчить про високі темпи зростання та високий рівень конкурентоспроможності. Водночас, дані стратегічні центри передбачають вкладання значних фінансових ресурсів з метою утримання цих товарів на ринку. СЦГ – вирощування м'яса ВРХ та іншої продукції тваринництва це продукція, що знаходиться у стадії зрілості, а це означає, що при мінімальному інвестуванню, продукція приносить значні надходження. Пріоритетною стратегією в даному випадку може бути “збір врожаю” або “збереження частки ринку”.

Отже, проаналізувавши сучасний стан формування системи стратегічного планування діяльності ПП Агрофірма “Гізівщина” можна зробити висновок, що підприємство має достатній конкурентний потенціал, є фінансово та економічно стійким, постійно нарощує обсяги реалізації продукції. Позитивною тенденцією у діяльності підприємства є збалансованість господарського портфеля, що є свідченням дієвої системи стратегічного управління. Водночас пошук нових стратегічних напрямів діяльності сприятиме забезпеченню актуальності підприємства на ринку.

Висновки до Розділу 2

Основним видами діяльності приватного підприємства є: виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції, продукції тваринництва та рибальства, рослинництва та бджільництва; оптова та роздрібна торгівля сільськогосподарською продукцією; постачання племінної худоби та птиці; зовнішньоекономічна діяльність. ПП “АФ “Гізівщина” діє на підставі повного госпрозрахунку, самоокупності, самофінансування і здійснює свою діяльність згідно виробничих та фінансових планів. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства дає можливість зробити висновок про потужний виробничий потенціал, що сприяє нарощуванню обсягів виробництва та реалізації продукції.

Результати господарської діяльності ПП “АФ “Гізівщина” засвідчують, що економічні показники діяльності підприємства мають тенденцію до зростання, що свідчить про достатньо обґрунтовану політику діяльності підприємства. Суттєво зросли надходження від реалізації продукції, відбулося збільшення вартості основних виробничих фондів. Водночас спостерігаються і негативні тенденції в діяльності господарства, зокрема відбулося зменшення вартості оборотних засобів та зменшилася чисельність працівників.

Досліджуючи стратегічні зони господарювання, дістаємось висновку, що підприємство має стратегічні можливості для нарощування обсягів виробництва та здійснення прибуткової діяльності. В результаті портфельного

аналізу було виявлено, що продукції, яка була реалізована в 2017-2019 рр. є рентабельною, що свідчить про збалансований господарський портфель. Водночас з метою збереження своєї актуальності на ринку підприємству необхідно проводити ефективну роботу з формування та реалізації стратегічного потенціалу. В зв'язку з цим ПП "АФ "Гізівщина" принципово має змінити стратегію своєї діяльності, і враховуючи нестабільну економічну та політичну ситуацію, а також процеси глобалізації економіки було б доцільним на перспективу розробити стратегію диверсифікації діяльності досліджуваного сільськогосподарського підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПП “АФ “ГІЗІВЩИНА”

Важливим фактором ефективної діяльності вітчизняних підприємств є їх функціонування на засадах стратегії розвитку. Враховуючи особливості сучасного етапу розвитку ПП “АФ “Гізівщина” (Розділ 2), впровадження диверсифікації як стратегії інноваційного розвитку дозволить мобілізувати внутрішні резерви за для формування збалансованого асортименту продукції та покращання її якості, визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства з урахуванням ринкової кон’юнктури. Оптимізація стратегічного плану діяльності сприятиме удосконаленню виробничої структури сільськогосподарського підприємства, покращенню процесу управління підприємством на всіх його рівнях.

Попри недоліки впровадження диверсифікації (ризиковість, витратність, можливість розпорошення ресурсів тощо) дана стратегічна орієнтація створює умови для забезпечення відносної стійкості господарства в умовах агресивного зовнішнього середовища. В результаті проведеного дослідження обґрунтовано основні перспективні напрями здійснення диверсифікації діяльності ПП “АФ “Гізівщина” в розрізі її основних форм (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пріоритетні напрями імплементації диверсифікації ПП “АФ “Гізівщина”

Сфера застосування	Напрямок діяльності	Вид диверсифікації
Фінансова	використання коротко- середньо- та довгострокового кредитування	горизонтальна
	фінансові вкладення з метою освоєння нових напрямів діяльності	вертикальна
Виробнича (господарська)	переробка продукції	горизонтальна
	введення екологічного виробництва	вертикальна
	надання послуг населенню	концентрична
Маркетингова	створення власних торговельних пунктів продажу	вертикальна
	розширення асортименту реалізованої продукції	концентрична

Джерело: власні дослідження

Отже, пріоритетними напрями запровадження диверсифікації в умовах ПП “АФ “Гізівщина” вбачаються: фінансовий, що полягає у фінансових вкладаннях з метою освоєння нових напрямів діяльності, надання нових послуг тощо; виробничий – освоєння екологічнобезпечних видів діяльності, здійснення переробки власної продукції, надання нових послуг населенню; маркетинговий – який передбачає можливість створення власних торговельних пунктів продажу продукції, розширення її асортименту. Впровадження вище зазначених видів диверсифікації сприятиме зміцненню конкурентних переваг досліджуваного підприємства, підвищенню ефективності його діяльності.

З метою ефективного здійснення диверсифікації доцільним є розуміння механізму її впровадження. Особливо варто звернути увагу на можливість ефективного розподілу ресурсів, моніторинг ринкового середовища з подальшою адаптацією підприємства до зовнішніх умов господарювання, за умови постійного корегування та координації діяльності підприємства в контексті його стратегічних перспектив функціонування, а також обґрунтування комплексу заходів з реалізації бізнес-стратегії (рис. 3.1).

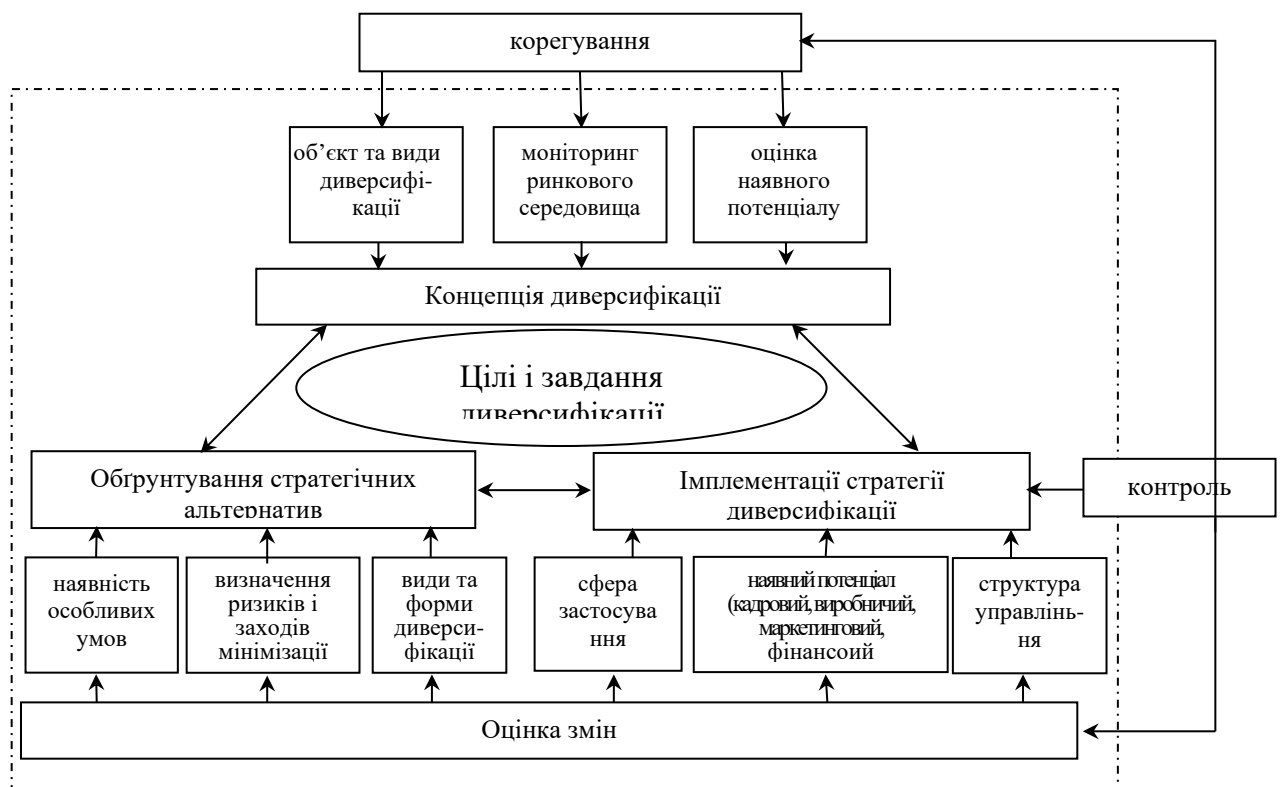


Рис. 3.1. Процес впровадження диверсифікації як стратегії підприємства
Джерело: адаптовано [31].

Враховуючи стабільність функціонування підприємства, дієвість наявних стратегічних зон господарювання та можливі подальші перспективи впровадження стратегії диверсифікації формування стратегії економічного розвитку ПП “АФ “Гізівщина” пропонується на 2021-2023 рр. шляхом розширення спектру надання послуг в сільському господарстві. Метою даної стратегічної орієнтації є диверсифікація існуючого продуктового портфелю шляхом розширення надання послуг населенню в сільському господарстві на території Любарської об’єднаної територіальної громади. Передбачається, що послуги будуть надаватися власникам особистих селянських господарств, що матиме позитивний ефект як для ОСГ так і для самого підприємства. Стратегічний план надає реальну можливість ПП “АФ “Гізівщина” зайняти та утримувати нішу на ринку надання послуг в сільському господарстві, масштабувати бізнес та збільшити прибутковість підприємства.

Особисті селянські господарства є найбільш розповсюдженою формою господарювання, що отримала динамічний розвиток і забезпечила продовольчу безпеку в країні під час економічної кризи та скорочення виробництва аграрної продукції в сільськогосподарських підприємствах. Водночас процес їх подальшого розвитку відбувається із значними труднощами. Причиною цього є технічна відсталість ведення дрібного виробництва та низька його ефективність, труднощі зі збутом виробленої продукції, недостатня інтеграція та кооперація між ОСГ, не достатнє функціонування в сільській місцевості об’єктів ринкової інфраструктури, спроможної надавати необхідний спектр послуг дрібним сільськогосподарським товаровиробникам, брак фінансових та інших матеріальних ресурсів для подальшої діяльності. Розв’язання існуючих проблем лежить в площині об’єднання ресурсів самих сільськогосподарських товаровиробників. Надання комплексу послуг забезпечить для ПП “АФ “Гізівщина” наступну вигоду: вирішення фінансово-економічних, організаційно-технічних та соціальних проблем.

Шляхом анкетного обстеження, проведеного на території сільської громади визначено, встановлено, що пріоритетним послугами, які потребують

особисті селянські господарства є: проведення заготівлі та реалізація молока, сінозаготівля, оброблення насаджень картоплі отрутохімікатами та надання послуг з перевезення та транспортування. На етапі запровадження стратегії планується здійснювати технологічні операції, пов'язані із сінозаготівлею, обприскуванням картоплі від шкідників та надання послуг з транспортування. В подальшу планується розширити напрями діяльності, зокрема, актуальними є надання послуг з посадки картоплі та збирання зернових

Наразі надання послуг підприємством населенню плануються прогнозувати відповідно до цільової аудиторії, яка включатиме особисті селянські господарства що знаходяться у с. Гізівщина, с. Демківці, с. Житинці, с. Квітневе та с. Озерне. Географічне розташування даних населених пунктів складає 2-3 км., що свідчить про мінімальні витрати пов'язані з технологічними переїздами. Обсяги надання послуг особистим селянським господарствам представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Послуги населенню в сільському господарстві

Вид діяльності	Обсяг надання послуг, га		
	2021 р	2022 р	2023 р.
Скошення трави	78	94	117
Ворушіння та валкування	78	94	117
Пресування сіна у тюки	78	94	117
Обприскування картоплі пестицидами	11	13	19

Джерело: власні дослідження

Підприємство планує надавати послуги зі скошення трави, ворущіння та валкування, пресування на всій заявленій площі – 78 га (площа сінокосів, яку використовують ОСГ для заготівлі сіна). Проведене анкетне дослідження засвідчило про дещо вищу потребу у даному виді послуг, а, отже подальші перспективи розвитку даного виду послуг. Надання підприємством зазначених послуг сприятиме покращанню його фінансового стану, розширенню сфери зайнятості та підвищенню рівня життя і доходів сільського населення. Даний проект представляє собою розрахунки обсягів інвестицій, необхідних для реалізації обраної стратегії економічного розвитку.

Вагомим аргументом на користь реалізації запропонованого проекту є основні фінансові показники діяльності. Прогнозний звіт про фінансові результати ПП “АФ “Гізівщина” представлений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозний розрахунок фінансових результатів, грн.

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
Дохід (виручка) від реалізації послуг	510295,0	612100,0	1419655,0
Податок на додану вартість	86750,0	104057,0	241341,0
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	423545,0	508043,0	1178314,0
Собівартість реалізованих послуг	331012,0	396866,0	932572,0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток (+), збиток (-)	92533,0	111177,0	245742,0

Джерело: власні дослідження

Розроблений проект впровадження стратегії диверсифікації свідчить, що за прогнозний період (2021-2023 рр.) підприємство зможе отримати додатковий прибуток від реалізації послуг в розмірі 449452,0 грн. Грошові кошти, що надходять на розрахункові рахунки підприємства допоможуть покращити фінансовий стан та платоспроможність сільськогосподарського підприємства.

Для досягнення як фінансових так і стратегічних цілей які формують місію підприємства керівництву слід враховувати соціальну політику, як складову успішного формування іміджу підприємства Економічний ефект для клієнтів-власників ОСГ представлений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Економічний ефект для власників ОСГ від отриманих через підприємство послуг

Показник	Значення показника, грн		
	Ціна підприємства	Ринкова ціна	Економія
Скошення трави 1 га	700,0	900,0	-200,0
Ворушіння та валкування 1га	424,0	600,0	-176,0
Пресування у тюки 1га	956,0	1400,0	444,0
Ціна комплексної заготівлі сіна 1га	2080,0	2900,0	-820,0
Обприскування 1га	1964,6	2100,0	-133,4

Джерело: власні дослідження

Реалізація проекту дозволяє клієнтам отримати ряд переваг за рахунок економії коштів та доступу до нових видів послуг.

Підсумовуючи розроблений стратегічний план розвитку ПП “АФ “Гізівщина” варто виокремити основні індикатори успішності, які засвідчують ефективність запропонованих тактичних заходів та досягнення цілей підприємства. Заплановані індикатори успішності проекту представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Заплановані індикатори успішності проекту

Індикатор	Результат		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кількість отримувачів вигоди, домогосподарств	54	60	70
Окупність інвестицій, років	2,2		
Дохід (виручка) від реалізації послуг, грн	510295,0	612100,0	1419655,0
Чистий дохід, грн	92533,0	111177,0	245742,0
Розмір вигод клієнтів по кожній послугі в разі отримання від підприємства, грн., в т.ч.			
Скошення трави на 1 га	200,0	250,0	310,0
Ворушіння та валкування на 1 га	176,0	180,0	230,0
Пресування у тюки на 1 га	444,0	494,0	544,0
Обприскування на 1 га	133,4	174,5	210,0
Кількість працевлаштованих, осіб	4	6	10

Джерело: власні дослідження

Оцінка реалізації успішності стратегічного бізнес-проекту з надання нових видів послуг визначається системою таких фінансово-економічних показників, як термін окупності інвестицій, економічний ефект від надання власникам ОСГ послуг, чисельності працевлаштованих. Наведені розрахунки свідчать про те, що даний проект для ПП “АФ “Гізівщина” є досить дієвим, економічно доцільним і рекомендується до впровадження. У результаті реалізації проекту підприємство отримає наступні вигоди: оптимізація витрат на зберігання техніки; збільшення рентабельності активів; стимулювання розвитку тваринництва на селі, зокрема збільшення поголів'я ВРХ за рахунок доступу до основного виду корму – сіна; збільшення величини фінансових надходжень та прибутку; забезпечення розвитку соціального розвитку громади, яка передбачає підвищення рівня доходів населення та зайнятості шляхом створення нових робочих місць.

Висновки до Розділу 3

В процесі дослідження обґрунтовано пріоритетну стратегію функціонування ПП “АФ “Гізівщина”, а саме – концентрична диференціація. На практиці впровадження даної стратегічної орієнтації полягає у наданні нових послуг в галузі та співпраця з новими споживачами. Імплементация даного стратегічного плану сприятиме мінімізації недоліків сезонності, покращанню фінансового стану підприємства, та в цілому, забезпечить йому неабиякі конкурентні переваги та сприятиме покращенню управління наявним потенціалом. Пропонована стратегія передбачає можливість забезпечення прибуткової діяльності господарської діяльності у випадку виникнення кризової ситуації за рахунок інших видів діяльності (зокрема, надання послуг).

Вихід на нові ринки є досить важливим кроком для підприємства. Він супроводжується аналізом всіх можливих перспектив та загроз, які очікують підприємство на кожному з них. Для ефективного проведення аудиту господарської діяльності ПП “АФ “Гізівщина” було використано комплексний підхід. Проведений портфельний аналіз господарського портфелю виявився наступним: найбільш привабливими СГЦ на які варто орієнтуватися в подальшій діяльності є виробництво зернових, сої та надання послуг в галузі. Головним аргументом завоювання ринкового середовища цих бізнесів вбачається практична відсутність конкурентів та незначні витрати на входження до нових ринків. Доцільність вибору даної стратегічної орієнтації за допомогою розробки бізнес-плану, підтверджує ефективність обраної стратегії управління виробничим потенціалом ПП “АФ “Гізівщина”.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегічному плануванню в системі планів підприємства відведено визначальне значення, оскільки завдяки його використанню забезпечується інтеграція всього потенціалу підприємства за для досягнення стратегічних цілей. Стратегічний план визначає перспективні напрями розвитку підприємства, обґрунтовує основні види діяльності організації. Процес стратегічного планування на підприємствах включає здійснення наступних взаємопов'язаних процесів: аналіз та оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (з використанням методів стратегічної аналізу); обґрунтування стратегічних альтернатив (на цьому етапі важливим вбачається їх відповідність корпоративній стратегії); вибір та імплементація пріоритетної стратегії; розробка та реалізація стратегічного плану; застосування функції контролю та оцінки досягнутих результатів. Стратегічне планування є ефективним інструментом управління підприємством за наявності певних умов, зокрема, щорічної деталізації стратегічних планів розвитку, узгодження з фінансовим планом та дієвості самого механізму обґрунтування та впровадження стратегії.

Приватне підприємство “Агрофірма “Гізівщина” здійснює свою діяльність в галузі сільського господарства. Основним видами діяльності приватного підприємства є: виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції, продукції тваринництва та рибальства, рослинництва та бджільництва; оптова та роздрібна торгівля сільськогосподарською продукцією; постачання племінної худоби та птиці; зовнішньоекономічна діяльність. Результати господарської діяльності ПП “АФ “Гізівщина” засвідчують, що економічні показники діяльності підприємства мають тенденцію до зростання, що свідчить про достатньо обґрунтовану політику діяльності підприємства. Суттєво зросли надходження від реалізації продукції, відбулося збільшення вартості основних виробничих фондів. Водночас спостерігаються і негативні тенденції в діяльності господарства, зокрема

відбулося зменшення вартості оборотних засобів та зменшилася чисельність працівників.

Досліджуючи стратегічні зони господарювання, дістаємось висновку, що підприємство має стратегічні можливості для нарощування обсягів виробництва та здійснення прибуткової діяльності. В результаті портфельного аналізу було виявлено, що продукція, яка була реалізована в 2017-2019 рр. є рентабельною, що свідчить про збалансований господарський портфель. Водночас з метою збереження своєї актуальності на ринку підприємству необхідно проводити ефективну роботу з формування та реалізації стратегічного потенціалу. В зв'язку з цим ПП "АФ "Гізівщина" принципово має змінити стратегію своєї діяльності, і враховуючи нестабільну економічну та політичну ситуацію, а також процеси глобалізації економіки було б доцільним на перспективу розробити стратегію диверсифікації діяльності досліджуваного сільськогосподарського підприємства.

В процесі дослідження обґрунтовано пріоритетну стратегію функціонування ПП "АФ "Гізівщина", а саме – концентрична диференціація. На практиці впровадження даної стратегічної орієнтації полягає у наданні нових послуг в галузі та співпраця з новими споживачами. Імплементация даного стратегічного плану сприятиме мінімізації недоліків сезонності, покращанню фінансового стану підприємства, та в цілому, забезпечить йому неабиякі конкурентні переваги та сприятиме покращенню управління наявним потенціалом. Пропонована стратегія передбачає можливість забезпечення прибуткової діяльності господарської діяльності у випадку виникнення кризової ситуації за рахунок інших видів діяльності (зокрема, надання послуг).

Вихід на нові ринки є досить важливим кроком для підприємства. Він супроводжується аналізом всіх можливих перспектив та загроз, які очікують підприємство на кожному з них. Для ефективного проведення аудиту господарської діяльності ПП "АФ "Гізівщина" було використано комплексний підхід. Проведений портфельний аналіз господарського портфелю виявився наступним: найбільш привабливими СГЦ на які варто орієнтуватися в

подальшій діяльності є виробництво зернових, сої та надання послуг в галузі. Головним аргументом завоювання ринкового середовища цих бізнесів вбачається практична відсутність конкурентів та незначні витрати на входження до нових ринків. Доцільність вибору даної стратегічної орієнтації за допомогою розробки бізнес-плану, підтверджує ефективність обраної стратегії управління виробничим потенціалом ПП “АФ “Гізівщина”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 1 верес. 2010 р.: (відповідає офіц. текстові). К.: Вид. ПАЛИВОДА А.В., 2010. 192 с.
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебн. пособ.: М.: Финансы и статистика. 2007. 350 с.
3. Аннохин Д. С. Формирование стратегии развития сельскохозяйственных предприятий в системе отраслевого стратегического планирования Автореферат на к. е. н, Ставрополь, 2010. 22 с.
[URL:http://www.stgau.ru/science/dis/avtoreferat/avtoreferat_anohin.pdf](http://www.stgau.ru/science/dis/avtoreferat/avtoreferat_anohin.pdf)
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 567 с.
6. Банникова Н.В. Использование концепции стратегического планирования на предприятиях аграрной сферы // *Современные наукоемкие технологии*. 2004. № 4. С. 80-81; URL: <http://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=21911>
7. Белов М. А. Планування діяльності підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2015. 410 с.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: Навч. посіб. 2-ге вид., виправ. та доп. К.: ЦНЛ, 2004. 400 с.
9. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навч. посіб. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
10. Гордієнко П. Л., Дідіківська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. К.: Альтера, 2011. 520 с.
11. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навч.посіб.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.

12. Гриньов А.В., Ястремська О.М. Якість формування фінансової стратегії підприємства // *Фінанси України*. 2016. № 6. С. 121–128.
13. Донець Л. І., Давидюк І. В. Стратегічне планування як базова складова стратегічного управління малими підприємницькими структурами // *Вісник Запорізького національного університету*. № 4 (8). 2010. С. 16–22. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/econo_2010_4/2010_4/016-22.pdf
14. Дж. Ламбен. Стратегический маркетинг. пер. МГУ, 2001. 750 с.
15. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.
16. Івашків Ю.Д. Стратегічне планування як інструмент реалізації регіональної політики // *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2014. № 2. С. 242–249.
17. Клівець П.Г. Стратегія підприємства. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
18. Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування: Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01. Київ. нац. екон. ун-т. К., 2003. 18 с.
19. Мазоренко О.В., Майстренко О.В. Методичний інструментарій стратегічного планування // *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського. Вип. 6. 2015. С. 373–376. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/77.pdf>
20. Некрасова Л.А., Моніч О.В. Процес формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства та його проблеми / *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 5. Ч. 2. 2014. С. 204–207
21. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві. К.: КНЕУ, 2004. 495 с.
22. Павлив А.И. Теоретические аспекты финансовой стратегии предприятия // *Евразийский научный журнал*. 2015. № 8. URL: <http://journalpro.ru/articles/teoreticheskie-aspekty-finansovoy-strategii-predpriyatiya>.
23. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. К.: Основи, 1998. 392 с.

24. Плікус І.Й. Методичні підходи щодо розробки фінансової стратегії розвитку підприємства // *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2012. Вип. 159. С. 90–99.
25. Радова Л. Д., Череп А.В. Фінансова стратегія в системі управління підприємством // *Держава та регіони*. 2005. №2. С. 130–135.
26. Розумович Н.Ф. Розробка фінансової стратегії у забезпеченні конкурентних переваг підприємства: Дис. к-та екон. наук: 08.00.04. Хмельницький нац. ун-т. К., 2016. 243 с. URL:<http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-34-10.pdf>.
27. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
28. Савчук В.П. Стратегии и технологи управления фінансами предприятия // *Корпоративный менеджмент*. 2008. № 5. С. 23–37.
29. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии: учеб. пособ. Пенза: ПГУАС, 2013. 152 с.
30. Семенов А.Г., Єропутова О.О., Перекрест Т.В та ін. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: монографія. Запоріжжя : КПУ, 2008. 188 с.
31. Степаненко Н. І. Методичні підходи до обґрунтування стратегічної організації агросервісних підприємств: матеріали Другої міжфакультетської наук.-практ. конференції молодих вчених, [Формування стратегії розвитку регіонального АПК], (Житомир, 11 травня 2006 р.)/М-во аграр. політики України, Державний агроекологічний університет. Житомир: Вид-во “ДАУ”, 2006. С. 95–97.
32. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В.Токмакова, О.В. Шраменко. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
33. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навч. посіб. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

34. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. К.: “Каравела”, 2003. 432 с.
35. Хринюк О.С., Корчовна М.Р. Роль стратегії в управлінні фінансовою безпекою підприємства // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 376-378. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/82.pd>
36. Хотомлянський О.Л., Знахуренко П.А. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства // *Фінанси України*. 2007. №1. С. 111–115.
37. Швайка Л. В. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. 2-ге вид., стерео. Львів: “Могнолія 2006”, 2007. 268 с.
38. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
39. Шмакова К. В. Стратегічний аналіз діяльності ПП “Агрофірма “Гізівщина” як складова процесу імплементації стратегії // *Студентські наукові читання – 2020: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентський наукових робіт Поліського національного університету*, 20 листопада 2020 р. Житомир : 2020. С. 86–88
40. Шмакова К. В. Розробка системи стратегічного планування розвитку сільськогосподарських підприємств // *Наукові читання – 2020* (збірник тез доповідей наук.-практ. конференц. науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу, Поліський національний університет, 2020. С. 175-178.
41. Шмакова К. В. Теоретико-методичні основи формування системи стратегічного планування підприємств сфери агробізнесу // *Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, докторантів, студентів*, 03 грудня 2020. Житомир, Поліський національний університет, 2020. С. 88–90.
42. Шморгун Н.П., Головка І.В. Фінансовий аналіз. Навч. посіб., К.: ЦНЛ, 2006. 528 с.

ДОДАТКИ