

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЗАХАРЕНКО АНДРІЙ СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва, корпоративної  
і просторової економіки, доцент  
\_\_\_\_\_ О.С. Трегубов  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ЕФЕКТИВНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ  
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ПСПП ІМ.ШЕВЧЕНКА)**

Спеціальність 051 Економіка

ОП «Економіка підприємства»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
О.С. Трегубов, доцент кафедри  
підприємництва, корпоративної та  
просторової економіки,  
канд.екон.наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2021

## АНОТАЦІЯ

**Захаренко А.С.** Ефективна бізнес-модель підприємства як інструмент стратегічного планування (на прикладі ПСГП ім.Шевченка). Спеціальність 051 Економіка, Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

У магістерській роботі досліджено суть стратегічного планування у підприємстві та ідентифікувати його місце у процесах стратегічного управління; розкрито особливості концепцій стратегічного планування через призму теоретичних поглядів та практичних інструментів реалізації; окреслено роль бізнес-моделювання в контексті стратегічного підходу до планування діяльності підприємства; здійснено аналіз основних показників та результатів діяльності підприємства; розроблено універсальну процедуру процесу стратегічного планування ПСГП ім.Шевченка; змодельовано систему оптимізації асортиментної політики ПСГП ім.Шевченка; сформовано бізнес-модель Canvas вирощування зелені в теплицях як допоміжний вид діяльності підприємства; проаналізовано ринок сільського господарства в Україні та дослідити конкурентний профіль ПСГП ім.Шевченка; проведено моделювання ефективності реалізації інвестиційного проекту ПСГП ім.Шевченка; формалізовано процеси розподілу ресурсів підприємства через розробку та апробацію моделі їх оптимізації.

*Ключові слова:* бізнес-модель, підприємництво, стратегічне планування.

Табл. 32. Рис. 34. Бібліограф.: 77 найм.

## SUMMARY

**Zaharenko A.S.** Efficient business model of enterprise as a tool of strategic planning (on the example of Shevchenko Private agricultural company). Specialty 051 Economis, Programme «Economics of Enterprise». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The thesis examines the essence of strategic planning in business and identifies its place in strategic management processes; peculiarities of strategic planning concepts are revealed through the prism of theoretical views and practical tools of implementation; the role of business modeling in the context of strategic approach to enterprise planning is outlined; the analysis of the main indicators and results of the enterprise; a universal procedure for the strategic planning process of Shevchenko SSGP has been developed; the system of optimization of Private agricultural company named after Shevchenko assortment policy is modeled; the business model of Canvas growing greenhouses in greenhouses as an auxiliary activity of the enterprise is formed; analyzed the agricultural market in Ukraine and investigated the competitive profile of Private agricultural company named after Shevchenko; simulation of the effectiveness of the implementation of the investment project of Private agricultural company named after Shevchenko; processes of distribution of resources of the enterprise are formalized through development and approbation of the model of their optimization.

**Keywords:** business model, entrepreneurship, strategic planning.

**Tabl. 32. Fig. 34. Bibliography:** 77 items



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЧЕРЕЗ РОЗРОБКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ.....	7
1.1 Суть стратегічного планування у підприємстві та його місце в стратегічному управлінні.....	7
1.2 Особливості концепцій стратегічного планування в контексті теоретичних поглядів та практичних інструментів.....	19
1.3 Роль бізнес-моделювання на підприємствах у процесах стратегічного планування.....	24
РОЗДІЛ 2 КІЛЬКІСНА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСГП ІМ.ШЕВЧЕНКА.....	35
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПСГП ім.Шевченка .....	35
2.2 Побудова факторної моделі дослідження прибутку ПСГП ім.Шевченка .....	45
2.3 Конкурентний профіль ПСГП ім.Шевченка та аналіз його ресурсів і можливостей за методикою VRIO.....	57
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПСГП ІМ.ШЕВЧЕНКА.....	63
3.1 Розробка універсальної процедури процесу стратегічного планування ПСГП ім.Шевченка .....	63
3.2 Моделювання системи оптимізації асортиментної політики ПСГП ім.Шевченка .....	70
3.3 Формування бізнес-моделі Canvas вирощування зелені в теплицях як допоміжний вид діяльності підприємства .....	73
ВИСНОВКИ .....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	88

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Стратегічне планування на сучасних підприємствах є важливим джерелом можливостей зростання конкурентоспроможності на ринку як наслідку проведення узгоджених дій усіх підрозділів організації у процесах досягнення бажаних результатів.

Одним із інструментів стратегічного планування науковці та дослідники-практики виділяють бізнес-моделювання, результатом якого є ідентифікація та формалізація усіх процесів, що відбуваються на підприємстві. Чіткість та узгодження векторів роботи є запорукою отримання синергічного результату діяльності.

*Метою роботи* є розробка ефективної бізнес-моделі для ПСГП ім.Шевченка як інструменту стратегічного планування підприємства.

*Основними завдання* дослідження є наступні:

- 1) Дослідити суть стратегічного планування у підприємництві та ідентифікувати його місце у процесах стратегічного управління.
- 2) Розкрити особливості концепцій стратегічного планування через призму теоретичних поглядів та практичних інструментів реалізації
- 3) Окреслити роль бізнес-моделювання в контексті стратегічного підходу до планування діяльності підприємства
- 4) Здійснити аналіз основних показників та результатів діяльності підприємства
- 5) Розробити універсальну процедуру процесу стратегічного планування ПСГП ім.Шевченка
- 6) Змоделювати систему оптимізації асортиментної політики ПСГП ім.Шевченка
- 7) Сформувати бізнес-модель Canvas вирощування зелені в теплицях як допоміжний вид діяльності підприємства
- 8) Проаналізувати ринок сільського господарства в Україні та дослідити конкурентний профіль ПСГП ім.Шевченка

9) Провести моделювання ефективності реалізації інвестиційного проекту ПСГП ім.Шевченка

10) Формалізувати процеси розподілу ресурсів підприємства через розробку та апробацію моделі їх оптимізації

11) Проаналізувати окремі питання, що стосуються забезпечення охорони праці на підприємств та безпеки в надзвичайних ситуаціях

*Об'єктом роботи* є фінансово-господарська діяльність ПСГП ім.Шевченка

*Предметом роботи* є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки та реалізації бізнес-моделі на прикладі ПСГП ім.Шевченка.

*Методи дослідження.* В процесі дослідження були використані методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення.

*Інформаційну основу* роботи складають наукові праці науковців-економістів, офіційні статистичні дані; науково-методична література; матеріали періодичних видань та ресурси мережі Internet.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у розробці ефективної бізнес-моделі у підприємстві як інструменту стратегічного планування на прикладі ПСГП ім.Шевченка.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає у формуванні рекомендацій практичного спрямування, які можуть бути застосовані в роботі ПСГП ім.Шевченка.

*Структура та обсяг роботи.* Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел; викладена на 95 сторінках, в тому числі містить 32 таблиці, 34 рисунки; список використаних джерел з 77 найменувань.



## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЧЕРЕЗ РОЗРОБКУ БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ**

#### **1.1 Суть та напрями стратегічного планування у підприємстві**

В час надзвичайно швидких змін ринків вітчизняні підприємства повинні мати докладний план дій та розроблену систему процедур реагування на будь які коливання у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Звичайно, точно спрогнозувати події, які будуть мати вплив на суб'єкт господарювання, практично неможливо. Проте, наявність орієнтирів у стратегічній поведінці будуть сприяти найбільш ефективному використанню можливостей підприємства та мінімізації ризиків.

Перш ніж досліджувати напрями стратегічного планування у підприємстві, необхідно провести аналіз теоретичних підходів до цього процесу, та й загалом визначити поняття стратегії, стратегічного управління, стратегічного планування та виявити зв'язок між ними.

Відомий дослідник у сфері стратегічного планування Альфред Чандлер пропонує розуміти під поняттям стратегії «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [1]. Акцент автор робить саме на довгостроковості планів.

Стратегія – це генеральний план розвитку, що враховує дії чинників зовнішнього середовища, можливості та загрози підприємства, охоплює всі оптимальні варіанти досягнення ключових цілей і задач при мінімальних витратах і максимально можливих прибутках і рентабельності [2]. У даному визначенні з'являється фінансово-економічна складова, тобто говориться про оптимальне збалансування прибутків та витрат в процесах виконання стратегії підприємства.

На думку Шершньової З.Є., стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно, або як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації [3]. Дослідниця стверджує, що стратегія може формуватися й стихійно, що, на наш погляд, не завжди ефективно.

Стратегія є ключовим терміном у науці стратегічного менеджменту. Становлення стратегічного менеджменту як самостійної області дослідження і управлінської практики пройшло чотири етапи:

- 1) бюджетування і контроль;
- 2) довгострокове планування;
- 3) стратегічне планування;
- 4) стратегічний менеджмент (управління).

Суть цих етапів охарактеризована в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Етапи становлення стратегічного менеджменту

Найменування етапу	Період	Характеристика етапу
1. Бюджетування і контроль	Перша чверть 20-го століття	Формування взаємозв'язаних бюджетів підприємства і контроль за їх виконанням. Основна посилка бюджетування і контролю – уявлення про стабільність внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: технології, конкуренцію, міру доступності ресурсів, рівень кваліфікації персоналу та ін.
2. Довгострокове планування	1950-і роки	Ґрунтується на виявленні поточних змін певних економічних показників діяльності організації і екстраполяції виявлених тенденцій на майбутнє.
3. Стратегічне планування	Кінець 1960-х – початок 1970-х років	Ґрунтується на виявленні трендів не лише економічного розвитку підприємства, але і середовища його існування. Планування з врахуванням існуючих тенденцій в зміні конкурентного оточення спирається на виявлені сильних і слабких сторін організації, сприятливих можливостей, що мають місце в зовнішньому середовищі
4. Стратегічне управління	Середина 1970-х років	Ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі підприємства. Не зводиться до сприйняття оточення як чинника, що обмежує процес організаційного планування, а передбачає встановлення певної мети і розробку шляхів її досягнення на основі використання сильних сторін організації і сприятливих можливостей середовища, а також компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз

Джерело: [4]



Бюджетування та контроль мають місце й в сучасних організаціях, проте вони є результативними лише в умовах стабільності або максимальної передбачуваності майбутніх подій.

Відмінність між довгостроковим та стратегічним плануванням зводиться до того, що для довгострокового планування підходять процедури простої екстраполяції даних, чого замало для випадку стратегічного планування, яке повинне враховувати і впливи факторів середовища.

Можна побачити, що кожен наступний етап доповнює попередній якісно новими критеріями та процедурами.

Графічно етапи розвитку стратегічного управління зображено на рис. 1.1.

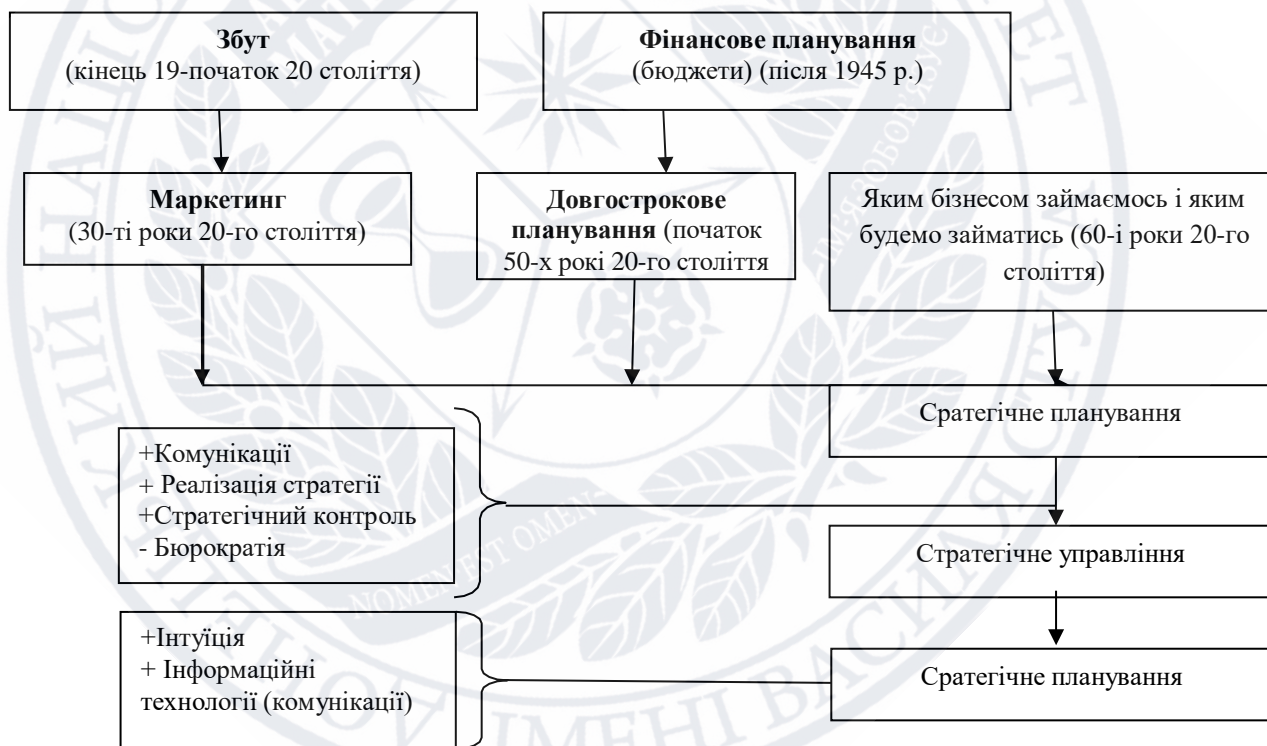


Рисунок 1.1 - Етапи розвитку стратегічного управління

Джерело: [5]

Найвищим рівнем стратегічного підходу до керування підприємством є стратегічне підприємництво, яке передбачає активне використання моделей інтуїтивного передбачення, а також постійну оптимізацію процесів шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій.

На наш погляд, стратегічне планування, стратегічне управління та стратегічне підприємництво є елементами однієї системи і інструменти кожного з них можна міксувати залежно від конкретних умов діяльності організації.

Економісти А.Д.Вачугов і В.Р.Веснін визначають стратегічне планування як «... набір конкретних цілей, які необхідно досягти до певного періоду. Вони охоплюють найзагальніші проблеми розвитку виробництва і розподілу ресурсів на багато років вперед і розробляються самостійно за різними напрямками, при цьому підкоряються певній ієрархії. За своїм характером ці плани близькі до прогнозів». Крім того, вони зазначають, що «планування – це не одиничний акт, а інтегруюча діяльність, ціль якої – забезпечити максимальну ефективність функціонування фірми і вирішення поставлених завдань» [6].

Е.А.Уткін під стратегічним плануванням розуміє «... особливий вид практичної діяльності людей - планову роботу, що полягає в розробці стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів, програм і планів), що передбачають висунення таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища, що змінюються» [7].

Процес стратегічного управління розвитком підприємства зображений на рис.1.2.

Розглянемо принципи, встановлені в основу формування стратегічного плану[9]:

1. Селективність
2. Варіантність
3. Комплексність

*Принцип селективності* – вибірковість напрямку діяльності підприємства. Згідно з цим принципом серед всіх напрямів діяльності підприємства, повинно бути вибрано пріоритетний напрям, який дозволяє досягти максимальної віддачі під тією, що розробляється стратегією.

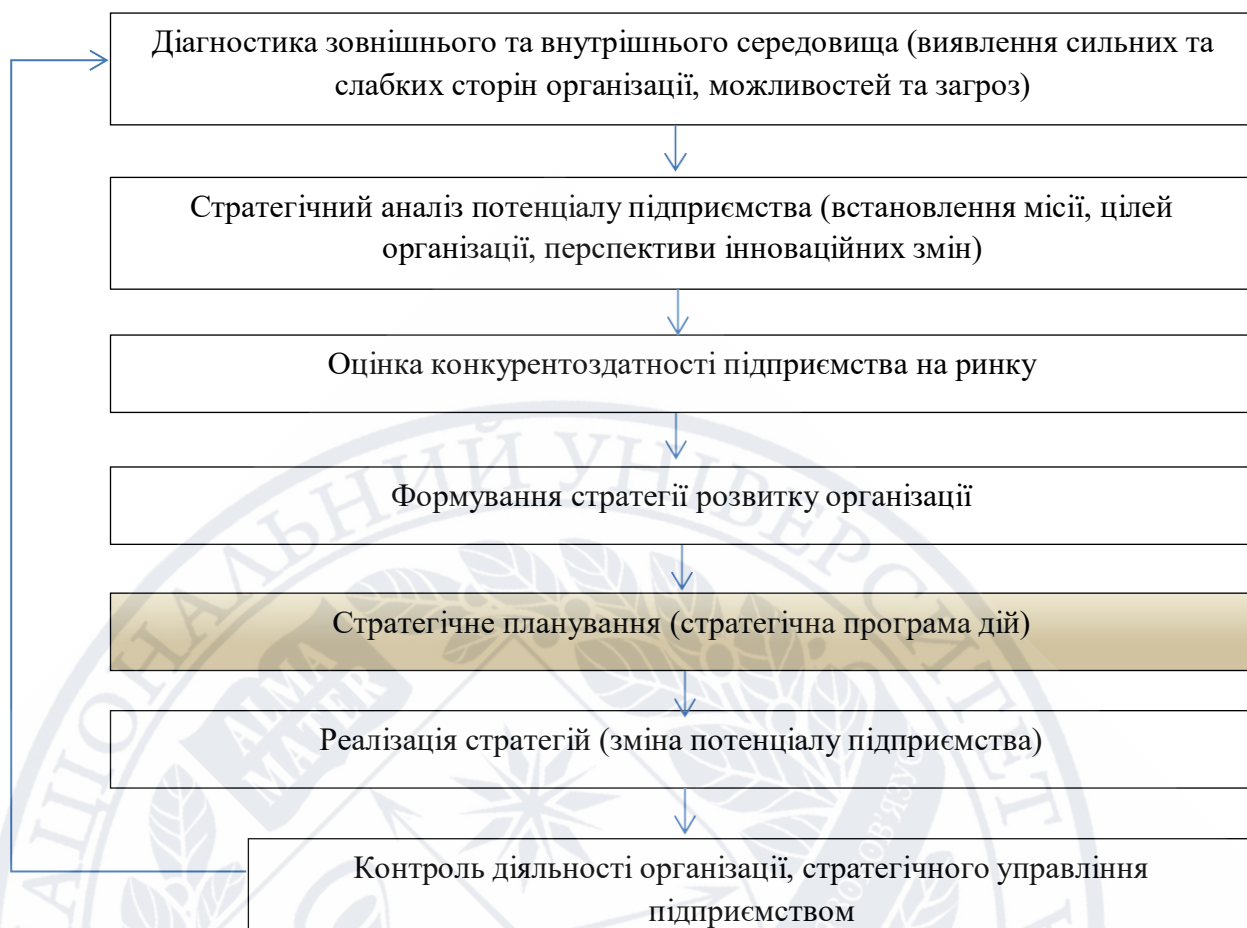


Рисунок 1.2 - Процес стратегічного управління розвитком підприємства  
Джерело: [8, с.121]

*Принцип варіантність* – припускає наявність у підприємства декількох видів стратегії за кожним напрямом діяльності, які можуть бути використані в різних ситуативних умовах.

*Принцип комплексність* – припускає вибір кожної альтернативної стратегії на основі комплексної оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх чинників дійсних на момент створення портфеля альтернатив.

Залежно від змісту, цілей і завдань загальноприйнято виділяти наступні форми планування і види планів (рис. 1.3):

- тривалості планового періоду: довгострокове (стратегічне), середньострокове, поточне (оперативне);
- напрямку і характеру завдань, що вирішуються: стратегічне, тактичне, оперативне;





Рисунок 1.3 - Форми планування і види планів залежно від змісту, цілей і завдань

Джерело: [10, с.31]

– змісту господарської діяльності виділяють плани науково–дослідних і дослідно–конструкторських розробок, виробництва, збуту, матеріально–технічного забезпечення, фінансові плани;

– організаційної структури суб'єктів господарювання: плани виробничих відділів, плани дочірніх суб'єктів господарювання;

горизонту планування: довгострокове, середньострокове, короткострокове.

Стратегічне планування часто називають також цільовим, оскільки воно спрямоване на визначення цілей підприємства.

Тактичне планування – це головним чином планування задач і засобів, необхідних для реалізації стратегічних планів. У більшості випадків воно виконується одноразово; часто при цьому визначається, в яке оточення потрапить суб'єкт господарювання.

Тактичне (середньострокове) планування, як і стратегічне, часто відбувається за неповної і неточної інформації. На противагу їм, оперативне планування базується на достатній кількісній інформації. Ці ж дані можуть потім використовуватися для більш детального планування процесів і виробництва. Таким чином, при оперативному плануванні визначаються конкретні завдання, котрі стосуються безпосереднього здійснення стратегічних і тактичних планів [11, с. 102–103].

Процес стратегічного планування є механізмом який забезпечує обґрунтування, селекцію, контроль й моніторинг управлінських рішень у сфері господарської діяльності підприємства. Цільова настанова стратегічного планування полягає у забезпеченні інновацій й організаційних трансформацій, необхідних для формування моделі стійкого розвитку харчових підприємств. Процес стратегічного планування включає чотири основні функції: формування й розподіл ресурсів, адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища, координація й регулювання внутрішніх процесів й взаємозв'язків, розробка стратегій організації [12].

До переваг стратегічно орієнтованих підприємств відносять [13, с.14]:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформувати відповідні інформаційні банки;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- полегшити роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;

- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій до реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

Вчені виділяють такі принципи успішної стратегічної діяльності підприємства [14, с.10]:

–кожне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі;

–новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розроблювати спеціальні заходи, які набирають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори;

–послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний із формулюванням зрозумілих, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі»;

–навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати;

–підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій; –забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

–створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.



На підставі узагальнення переваг стратегічного планування, виявлених зарубіжними дослідженнями, можна відмітити що воно:

- дає змогу обрати нову логіку майбутнього розвитку;
- використовується як дійовий спосіб підвищення здатності організації долати зміни;
- поліпшує координацію діяльності підприємства та мінімізує нераціональні дії щодо подолання несподіваних змін;
- гарантує більш ефективний розподіл ресурсів;
- сприяє цілісному, комплексному підходу до підприємства і його оточення;
- надає співробітникам розуміння перспективи підприємства;
- розділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю[15].

Узагальнюючи викладене, найбільш характерні риси сучасного стратегічного планування підприємства [16]:

- 1)у системі стратегічного планування вирішуються декілька стратегічних проблем підприємства;
- 2)стратегічне планування має ітеративний, творчий характер;
- 3)до основи стратегічного планування покладено підхід «від майбутнього до сьогодення»;
- 4)за умов мінливості та невизначеності зовнішнього оточення стратегічне планування відрізняється стохастичним характером;
- 5)стратегічні плани відрізняються концептуальним та описовим характером, у яких містяться переважно якісні та інтервальні кількісні показники;
- 6)розробка стратегії базується на принципі альтернативності;
- 7)стратегічне планування направлене на пошук нових можливостей підприємства;
- 8)у системі стратегічного планування визначається потенціал успіху підприємства;

9) стратегічне планування потребує неабияких інформаційних, інтелектуальних, а також часових витрат;

10) система стратегічного планування формує передумови ефективної діяльності підприємства;

11) суб'єктом формування головної стратегічної ідеї є вищий стратегічний рівень управління підприємством;

12) стратегічне планування відрізняється гнучкістю.

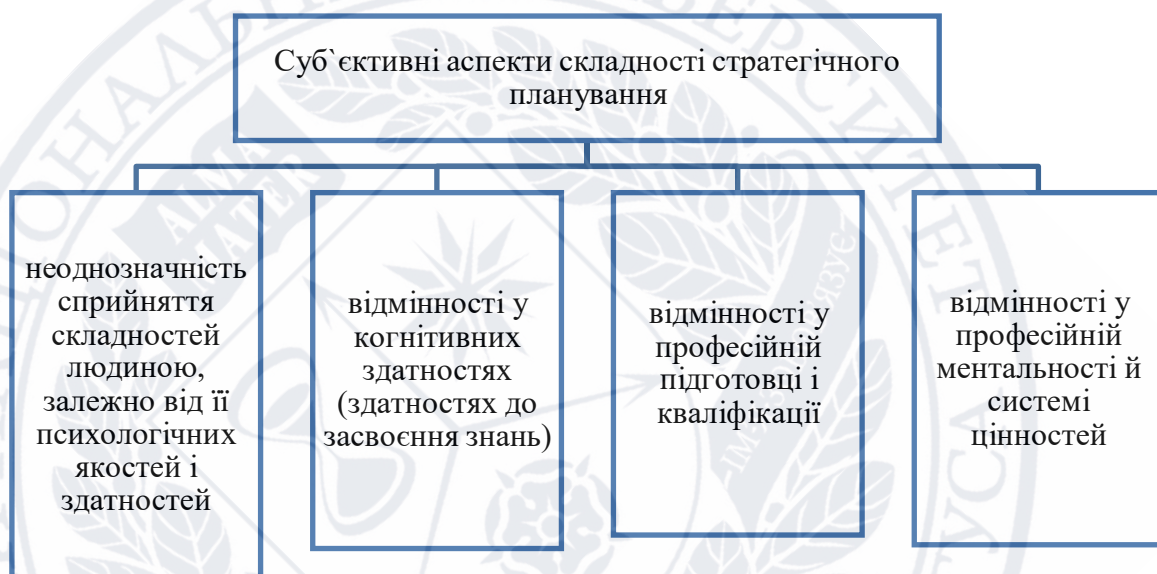


Рисунок 1.4 - Суб'єктивні аспекти складності стратегічного планування

Джерело: складено на основі [17, с.7]

Головна відмінність між довгостроковим і стратегічним плануванням – у трактуванні майбутнього[18, с.9-10] .

У системі довгострокового планування передбачається, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій зростання, що склалися історично.

У системі ж стратегічного планування:

1) відсутнє припущення, що майбутнє неодмінно повинне бути кращим від минулого, і не вважається, що майбутнє можна вивчити методом екстраполяції;

2) екстраполяція замінена розгорнутим стратегічним аналізом, який пов'язує перспективи й цілі між собою для вироблення стратегії;

3) для стратегічного планування основною базою є сучасний стан і сценарій майбутнього фірми.

Перехід від екстраполяційного планування до стратегічного обумовлений рядом причин:

- екстраполяційне планування не дозволяє використовувати інтерактивну (з орієнтацією на взаємодію) організацію планового процесу (екстраполяція здійснюється, як правило, на одному рівні);
- методи екстраполяційного планування неефективні для диверсифікованих сфер господарської діяльності;
- екстраполяційне планування не працює в умовах динамічно мінливого середовища й конкуренції.

На рис.1.5 показано модель процесу стратегічного планування.

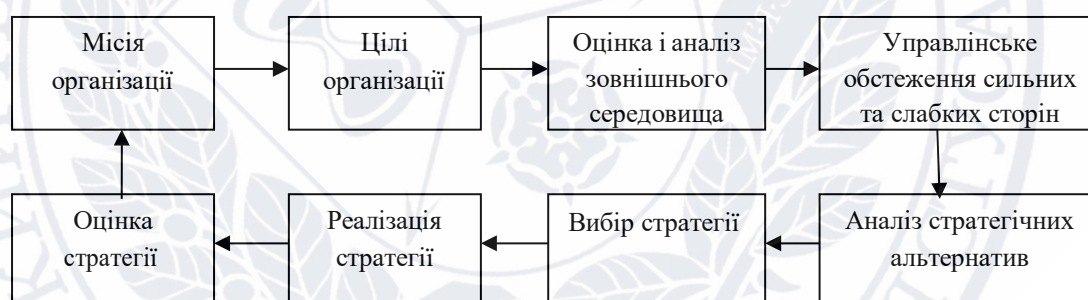


Рисунок 1.5 - Модель процесу стратегічного планування

*Джерело: власна розробка*

Модель процесу стратегічного планування передбачає необхідність формулювання місії організації, цілей організації, оцінювання та аналіз зовнішнього середовища, управлінське обстеження сильних та слабких сторін, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, її реалізація та оцінювання.

Залежно від часової орієнтації плани орієнтовані у минуле, сучасне або майбутнє, Р. Акофф рекомендує виділяти чотири типи планування: реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне. Кожний із зазначених типів планування практично не використовується у чистому вигляді.



1. Реактивне планування (повернення до минулого) базується на аналізі та дослідженні минулого. Підприємство при цьому розглядається як стійка, стабільна замкнена економічна система.

2. Інактивне планування (інертність) передбачає пристосування підприємства до існуючих умов і забезпечення розвитку в майбутньому без урахування минулого досвіду.

3. Преактивне планування (упередження) орієнтується на майбутні зміни, керівництво прагне прискорити зміни, наблизити майбутнє, пов'язане з прогнозуванням.

4. Інтерактивне планування (проектування майбутнього) враховує досвід минулого, сьогодення та передбачення майбутнього при обґрунтуванні найкращих підприємницьких ідей.

На рис.1.6 показано відмінності між довгостроковим та стратегічним плануванням.



Рисунок 1.6 - Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування

Джерело: [19]

Головними перевагами стратегічного планування є: зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень з прогнозуванням їх наслідків, орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень, визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні, розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю [20].

## **1.2 Особливості концепцій стратегічного планування в контексті теоретичних поглядів та практичних інструментів**

Аналізуючи наукові джерела, можна виділити такі інструменти стратегічного планування [21]:

Управління за цілями (Management by objectives) використовується як метод планування, оцінки діяльності та управління, як працівників, підрозділів, так і компанії в цілому.

Вперше поняття було введено Пітером Друкером у 1954 р. Без попередньої підготовки системи управління та не відповідного рівня корпоративної культури виникають труднощі щодо впровадження цього методу дію.

Концепція управління за цілями (MBO – management by objectives) є однією з найбільш широко розповсюджених у реальному застосуванні способів встановлення цілей та оцінки діяльності керівників. В рамках теорії управління за цілями, діяльність по формуванню і встановленню системи цілей і роботи з ними розглядається як головна задача менеджера, а система цілей – як фактор, що впливає на структуру організації і забезпечує її ефективне функціонування і довгостроковий розвиток [22].

Управління знаннями (knowledge management) передбачає обмін знаннями та цінним досвідом, самовдосконалення персоналу, підвищення зони

відповідальності та особистісний зріст. Узгодженість завдань, ресурсів, мети та інструментів, що дозволить досягти персоналу запланованих результатів – є головним критерієм ефективної роботи з персоналом.

Система управління знаннями є підсистемою підприємства, яка інтегрує, підтримує діяльність інших підсистем підприємства, наприклад, системи управління якістю, інформаційно-комунікаційної системи, систему контролінгу тощо. Ця система інтегрує та підтримує, також які підтримується системами стратегічного управління, управління людським капіталом, маркетингового управління, управління фінансами, управління логістикою, операційного управління і інших [15].

Управління якістю здійснюється через стандартизацію та формалізацію бізнес-процедур, розробку системи контролю й оцінки діяльності, системи стимулювання персоналу через колективний бонус по результату. Управління якістю – аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в рамках системи якості [16].

Бенчмаркінг (від англ. benchmark, „початок відліку”) – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних, компаній, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого – створення й підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу.

Бенчмаркінг застосовується у всіх сферах діяльності компанії – в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом і т.д. Виник як метод виробничого шпівонажу в США у 70-х роках, поступово трансформувався в метод планування та аналізу, як похідна маркетингової функції.

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – один із найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегулювальної організації в умовах динамічного ринку. РБП полягає у



революційному усуненні в компанії кризових явищ (точкове покращення бізнес-процесів), комплексній трансформації компанії (комплексне покращення бізнес-процесів), створенні і підтримці системи безупинних покращень результативності бізнесу.

Характеристика основних методичних підходів до стратегічного планування представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Характеристика основних методичних підходів до стратегічного планування розвитку діяльності підприємств

Назва методичного підходу до стратегічного планування підприємства	Сильні сторони	Слабкі сторони
Довгострокове планування / планування «від досягнутого»	Простота проведення	Використовується лише набір фактично досягнутих показників без врахування майбутнього стану внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства
Стратегічне планування на засадах визначення стратегічних центрів й зон господарювання	Акцент на високоефективних й перспективних секторах ринку	При формуванні стратегії увага акцентується на зовнішньому середовищі. Чітко не визначений алгоритм формування стратегії з точки зору організації взаємодії акціонерів/власників, вищого керівництва, працівників підприємства й споживачів. Відсутня чітка система встановлення цілей.
Стратегічне планування за системою збалансованих показників	Баланс між ключовими аспектами функціонування підприємства; Ефективне структурування цілей й завдань стратегічного розвитку підприємства	Відсутність механізму узгодження цілей й інтересів акціонерів/власників, вищого керівництва й працівників при встановленні цілей й визначенні стратегічних напрямків розвитку діяльності підприємства. Не спрямований на формування конкурентного потенціалу підприємства
Стратегічне планування на основі показника капіталізації	Забезпечується максимізація приросту економічної доданої вартості, що має особливе значення для інноваційно-орієнтованого підприємства	Складність структурного розподілу діяльності підприємства на окремі процеси. Неврахування ефекту синергізму. Стратегічний напрямки орієнтовані на приріст капіталізації, що зумовлює нехтування іншими стратегіями
Стратегічне планування із застосуванням автоматизованих систем (ERP, MRP, MRPII)	Ефективне планування операційних процесів. Високий рівень автоматизації процесів стратегічного планування. Усунення суб'єктивізму при прийнятті рішень.	Переважно оперативно-тактичний підхід. Відсутність механізму аналізу, оцінки й вибору пріоритетних продуктів й ринків. Відсутність організаційно-управлінського базису розробки стратегії

Джерело: складено автором на основі [17, с.36]

До інструментів стратегічного планування відносяться [18] моделі та методи направлені на досягнення цілей підприємства.

Загальновідомими у світовій практиці є такі стратегічні інструменти: - модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»; - модель, що базується на врахуванні ринкових переваг; - модель, що, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності; - модель, що, орієнтована на створення позитивного іміджу; - моделі, що враховують розміри підприємств; - метод аналізу динаміки витрат і крива досвіду; - аналіз динаміки ринку; - модель життєвого циклу товару; - модель «продукт - ринок»; - SWOT-аналіз, - матриця Бостонської консультативної групи (BCG), - матриця «GE/McKinsey» («привабливість-конкурентоспроможність»), - матриця «Shell»-DPM («матриця направленої політики»), - модель ADL, - модель М. Портера; - діловий комплексний аналіз (PIMS), - матриця Ансоффа та ін.

Вибір конкретного інструменту або набору інструментів стратегічного планування здійснюється з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, виходячи із системи взаємозалежних критеріїв

В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища для підвищення успішної діяльності підприємства недостатньо спланувати та реалізувати комплекс заходів. Система стратегічного планування передбачає постійну перевірку та коригування стратегії підприємства відповідно до змін, що відбуваються в межах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оцінювання стратегії відбувається шляхом порівняння результатів діяльності з цілями. Результати оцінювання є базою для реалізації зворотного зв'язку з метою коригування стратегії. Для підвищення ефективності таке оцінювання потрібно проводити системно та безперервно [19, с. 145].

Переважають міжнародні практики застосовуються моделі стратегічного планування, які мають вигляд матриць. При цьому кожен з господарських підрозділів підприємств зображається та позиціонується на полях дво- або тримірної аналітичної матриці [20, с. 159].

По аналогії з [21], виділено вимоги, виконання яких забезпечує якість стратегічних планів (рис.1.7).



Рисунок 1.7 - Вимоги, що забезпечують якість стратегічного планування  
упідприємницьких структурах

Джерело: складено на основі [21]

Уміння змодельовати ситуацію обумовлені здатністю цілісно уявити ситуацію, зрозуміти закономірності взаємодії потреб і споживчого попиту покупців, конкурентів з якістю їх продукції й потреб власного підприємства, тобто здатності задовольняти потреби споживачів.

Ці уміння передбачають також наявність здатності рухатися від конкретного до абстрактного й у зворотному напрямку, що виступає важливою умовою компетентності в питаннях стратегії.

Здатність виявити необхідність змін на підприємстві вимагає готовності підприємця реагувати на тенденції, що виникають із дії відомих факторів у даній галузі, а також науково-технічного потенціалу, інтелекту, інтуїції, творчих здібностей підприємця, що дозволяють на основі урахування комбінації відомих і невідомих факторів забезпечити підприємству готовність до дій у непередбачених обставинах, знаходити можливості для підвищення його конкурентоспроможності.



Здатність розробити проект стратегічних змін передбачає пошук раціональної стратегії – інтелектуальний, творчий процес пошуку прийняттого варіанта функціонування підприємства. У його основі лежить здатність підприємця передбачити розвиток ситуації, з окремих розрізнених факторів відтворити «мозаїчне полотно» майбутніх подій.

Розроблювачі стратегічного плану повинні вміти писати різні сценарії, володіти інструментарієм прогнозування.

### **1.3 Роль бізнес-моделювання на підприємствах у процесах стратегічного планування**

Бізнес моделювання є важливою компонентою стратегічного планування та й загалом управління, оскільки формалізованість, яку привносить моделювання у будь які процеси, робить майбутнє більш прогнозованим, а відповідно й більш керований.

Розглянемо суть поняття «бізнес-моделювання» через його декомпозицію на окремі частини.

По-перше, бізнес – це економічна, підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку.

По-друге, модель – це абстрактний опис об'єкта в певній формі, відмінній від форми його реального існування. Разом обидва поняття утворюють дефініцію «бізнес-модель», яка визначає аналітичний інструмент, який дає абстрактний опис економічної, підприємницької діяльності, спрямованої на одержання прибутку, в деякій формі, відмінній від форми його реального існування [22].

Досить ґрунтовний аналіз суті терміну «бізнес-модель» подано у Табл.1.3.

Ч.Баден-Фюллер зазначає, що цінність бізнес-моделі формується за такими напрямками [34]:

– бізнес-модель виступає коротким описом того, як працює проект або підприємство, тому вона може бути використаною для того, щоб забезпечити стратегічну відповідність між різними напрямками їх діяльності;

Таблиця 1.3 - Визначення сутності терміна «бізнес-модель»

Підхід	Визначення
Орієнтація на цінність/клієнта	Модель бізнесу – це те, як підприємство вибирає споживача, формує і розмежовує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання воно зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати спеціалістів зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує ось цей прибуток [23].
	Бізнес-модель логічно описує яким чином організація створює, постачає клієнтам і набуває вартість – економічну, соціальну та інші форми вартості [24]
	Бізнес-модель описує цінність, яку підприємство пропонує різним клієнтам, відображає здатності підприємства, суперечності партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких доходів [23]
	Бізнес-модель – це метод ведення справ, з допомогою якого компанія утримує себе, тобто, генерує прибуток. Бізнес-модель пояснює, як компанія робить гроші, спеціалізуючись на позиції в ланцюжку освітнospоживчої вартості [25].
	Бізнес-модель – це спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів і одержує від цього прибуток [26]
Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси	Бізнес-модель – це погляд на підприємство, сконцентрований на самих значущих для бізнесу параметрах [27].
	Бізнес-модель – це структура бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю і корекції діяльності підприємства [28]
	Бізнес-модель – це набір запланованих дій (іноді їх називають бізнес-процесами), спрямованих на отримання доходу на ринку [29].
	Бізнес-модель підприємства – це відображення реально існуючого або запланованого в майбутньому бізнесу (підприємства) в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значимі властивості і особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним [30].
	Бізнес-модель – сукупність способів ведення бізнесу в компанії (її структуру, продукцію, способи доставки та обслуговування товарів, підвищення ринкової вартості), правил ведення цього бізнесу, що лежать в основі стратегії [29].
	Бізнес-модель – логічно схематичний опис бізнесу, покликаний допомогти в оцінці ключових факторів успіху компанії [31].
	Бізнес-модель – це представлення набору пов'язаних модельних елементів, що визначають внутрішню і зовнішню середовище компанії в рамках єдиної системи [32]
	Бізнес-модель – це опис підприємства, як складної системи, з заданою точністю, в рамках якої відображаються всі об'єкти (сутності), процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи [23].

Джерело: [33, с.191-192]

–бізнес-модель визначає роль та місце кожного з учасників спільної діяльності, тому вона може бути використаною для того, щоб описувати схему їх взаємодії;

–бізнес-модель формулює та візуалізує гіпотезу щодо того, як проект або підприємство будуть створювати цінність для споживачів.

Можна виділити наступні варіанти застосування бізнес-моделей:

- для оцінювання та порівняння окремих параметрів бізнесу або й загалом його ефективності з іншими господарюючими суб'єктами;

- для прогнозування майбутніх параметрів підприємства, проекту, економічної системи;
- для оптимізації бізнесу.

Визначаючи сутність поняття «бізнес-модель» слід відмітити, що даний термін часто плутають зі стратегією, підміняючи одне поняття іншим, або включаючи стратегію як один з компонентів до складу бізнес-моделі. Даний факт обумовлений тим, що бізнес-модель тісно пов'язана зі стратегією, але не тотожна стратегії.

Взаємозв'язок між бізнес-моделю і стратегією можна проілюструвати за допомогою «рівняння цінності» [35, с. 68].

$$V = M \times S \quad (1.1)$$

де  $V$  – Value (Цінність),

$M$  – Model (Бізнес-модель)

$S$  – Strategy (Стратегія)

Дане рівняння передбачає, що підприємство повинно визначити кращі бізнес-моделі для реалізації своєї стратегії.

Таким чином, формується зв'язок і між процесами стратегічного планування та бізнес-моделювання.

На рис.1.8 показано рівні стратегічної архітектури компанії.

Слід розуміти, що формування стратегії, бізнес-моделі і далі бізнес-процесів відбувається у певному інформаційному середовищі. Чим більшою мірою воно є деталізоване для підприємства, тим більша ймовірність того, що усі стратегічні завдання підприємство виконає в повному обсязі. Асиметричність та неповнота інформації є неприпустимою на рівні компанії.

Найвищим щаблем, безумовно є стратегія підприємства, у якій розгорнуто представлено візію, місію та цілі діяльності підприємства. Стратегія містить рівень прогнозування і планування.



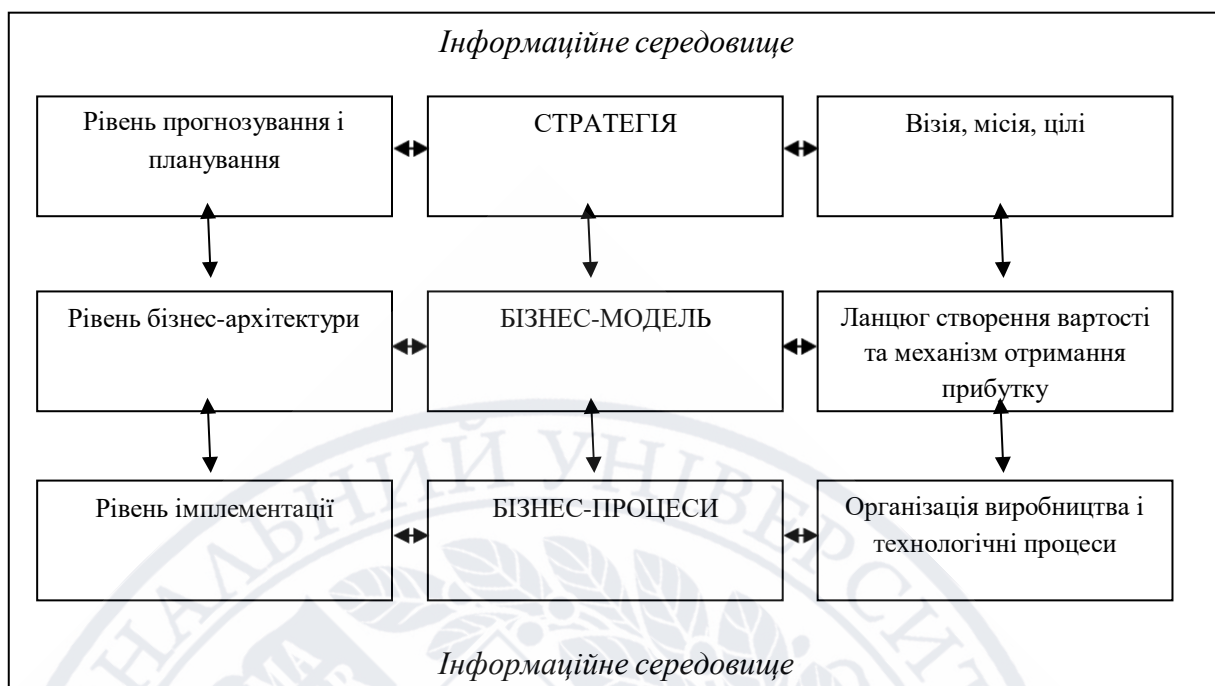


Рисунок 1.8 - Рівні стратегічної архітектури компанії

Джерело: [36, с.30]

На нижчій ланці знаходиться бізнес-модель, яка повинна повністю кореспондувати із стратегією. Разом з тим, бізнес-модель може описувати ланцюг створення вартості.

Найнижчим рівнем стратегічної архітектури підприємства є бізнес-процеси, сукупність яких значною мірою і визначає бізнес-модель, і які описують вже процедури імплементації бізнес-архітектури через організацію виробництва і технологічні процеси.

Тобто, бізнес-модель і стратегія є однаково важливими та мають ті самі цілі, але на різних бізнес-рівнях. У цьому контексті бізнес-модель є схемою перетворення стратегії в загальну «технологію» створення доданої вартості компанії.

З точки зору М. Джонсона, К. Крістенсена, Х. Кагерманна [35], бізнес-модель складається з чотирьох взаємозалежних елементів, завдяки ним, разом узятим, компанії створюють нові продукти або послуги з неповторними споживацькими якостями.

На рис.1.9 подана деталізація ключових компонентів бізнес-моделі.

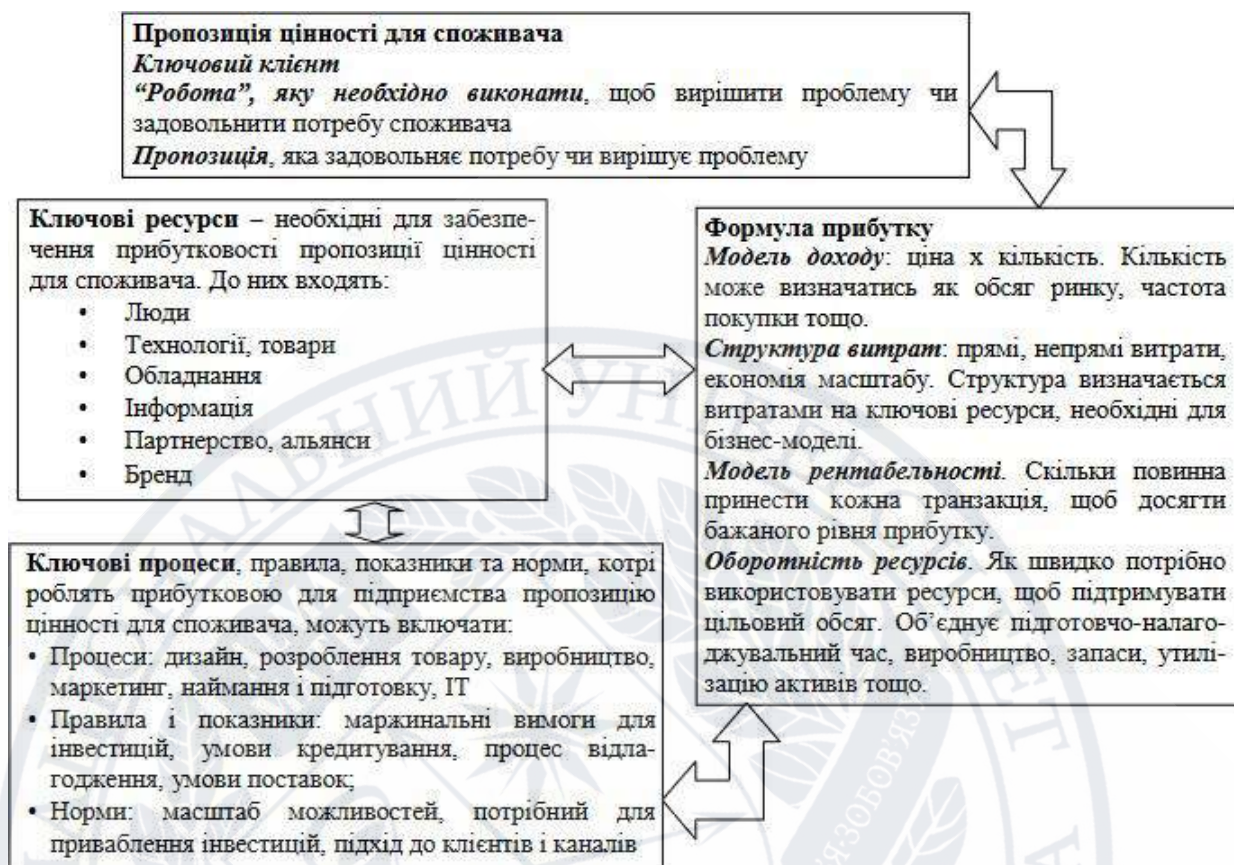


Рисунок 1.9 - Елементи успішної бізнес-моделі

Джерело: [37, с.99]

До числа таких компонентів автори відносять: споживчу цінність продукту; формулу прибутку; ключові ресурси; ключові процеси.

Початковим етапом формування бізнес-моделі є визначення пропозиції цінності для споживача, тобто слід ідентифікувати ключового клієнта. Далі описуються завдання, які стоять перед підприємством, для того, що задовольнити цю потребу в отриманні цінності.

Наступним етапом є формула прибутку. Тобто, необхідно кількісно або якісно проаналізувати модель доходу, структуру витрат, розробити модель рентабельності або оборотності ресурсів. Слід зазначити, що на даному етапі набір інструментів може бути вибраний підприємством самостійно. Зважаючи на його галузеву приналежність, розмір, потенціал та перспективи розвитку. Даний етап є взаємопов’язаний із наступними блоками бізнес-моделі: ключові ресурси та ключові партнери.



Ключові ресурси для кожного окремо взятого підприємства є різними. Для компаній, для прикладу, сфери інформаційних технологій, ними безумовно є люди, інформація та інші, для будівництва – люди, обладнання, матеріали. Важливою для підприємства може стати побудова моделі визначення стратегічних та нестратегічних ресурсів з метою оптимізації витрат на їх придбання та утримання.

Ключові процеси важливо виокремити на основі ґрунтовного економіко-математичного аналізу, що передбачає розрахунок критичних точок, нормативів, маржинальних вимог і т.д.

Основне завдання бізнес-моделі компанії – перетворити внутрішні «входи» бізнесу (ресурси, технології, здібності, компетенції) у зовнішні «виходи» (економічну цінність для покупців і фінансовий результат для компанії) (рис. 1.10).



Рисунок 1.10 - «Змістовна проекція» бізнес-моделі компанії

*Джерело: складено за [38, с.20]*

Із рис.1.10 можна бачити, що «виходом» реалізації бізнес-моделі є як внутрішній результат підприємства у формі прибутку, так і зовнішній – створення цінності для покупців/споживачів.

Розглянемо елементи, що формують структуру бізнес-моделі.



А. Остервальдер та І. Піньє визначають бізнес-модель як обґрунтування того, як організація створює, зберігає та підвищує свою вартість [39, с. 14].

Автори виокремлюють для візуалізації дев'ять блоків бізнес-моделі, зокрема:

1.Сегмент споживачів. Організація працює для одного чи декількох сегментів.

2.Цінова пропозиція. Метою формулювання цінової пропозиції є вирішення проблем споживачів та задоволення їхніх потреб за внесення певного грошового еквіваленту.

3.Канали. Цінова пропозиція доводиться до свідомості споживача через комунікації, які побудовані по майбутніх каналах продажів.

4.Стосунки зі споживачами, які встановлюються та підтримуються за кожним сегментом споживачів.

5.Потоки доходів. Вони є результатом задоволених цінових пропозицій, які було запропоновано споживачам.

6.Ключові ресурси. Вони включають активи, які необхідні для формування пропозицій та інших вище наведених елементів.

7.Ключова діяльність. Підприємство зосереджується на виконанні низки ключових видів діяльності.

8.Ключові партнерства. Окремі види діяльності та поставка ресурсів можуть бути передані в аутсорсинг за межі організації.

9.Структура витрат. Елементи бізнес-моделі відображаються у структурі витрат.

За функціональною ознакою Л. В. Фролова виділяє наступні бізнес-моделі, наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 - Класифікація бізнес-моделей

Назва бізнес-моделі	Питання, на яке відповідає
Модель цілепокладання	навіщо підприємство займається саме цим видом діяльності бізнесу), чому сподівається при цьому бути конкурентоспроможним, які цілі та стратегії для цього необхідно реалізувати;
Організаційно-функціональна	хто та що робить на підприємстві та хто за що відповідає;

## Продовження таблиці 1.4

Інформаційна	на основі чого описуються регламенти підприємства та об'єкти зовнішнього оточення;
Ресурсна	скільки необхідно ресурсів;
Бюджетна	за рахунок яких коштів здійснюється діяльність підприємства;
Процесна	які основні забезпечуючі та управляючі бізнес-процеси повинні описувати діяльність підприємства, хто є відповідальним за їхнє виконання та коли вони повинні бути виконані;
Матрична	як співставні результати із витраченими ресурсами;
Компетентнісна	як задіяні компетенції у формуванні можливостей та здатностей підприємства, спрямованих на підвищення якості бізнес-процесів.

Джерело: [40, с.19]

Розробка бізнес-моделі підприємства відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Чинники зовнішнього та внутрішнього впливу на розробку бізнес-моделі

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Економічні та соціальні умови	Соціальні
Засоби комунікації	Природні
Комунікативні зв'язки	Економічні
Організація проекту	Культурологічні
Офіційна ринкова політика	Політичні
Професійність	Безпека інвестиційної діяльності
Репутаційний персонал	Юридично-правові
Ресурси та комунікації	Науково-технічні
Рівень диверсифікації продукції компанії	Рівень загальноекономічного розвитку регіону
Стабільність генерування грошового потоку	Розвиток ринкових відносин та комерційної інфраструктури
Стиль керівництва	Демографічна характеристика
Ступінь інноваційності продукції компанії	Досконалість законодавчої і судової влади
Фінансовий стан підприємства	Рівень корупції в регіоні

Джерело: складено на основі [41, с.110]

Ефективна реалізація бізнес-процесів – це мета й завдання будь-якого підприємства. Для їхнього досягнення розроблені методи й інструментальні засоби опису, проектування, аналізу й оцінювання бізнес-процесів.

Методи моделювання бізнес-процесів, таких, як схема, функціональна блок-схема потоку, схема контролю, Діаграма Ганта, PERT-діаграми, і IDEF з'явилися на початку 20 століття.

На сьогодні спектр методів моделювання досить широкий: від найпростіших графічних нотацій, що використовуються для побудови блок-схем та алгоритмів, і таких математичних апаратів, як мережі Петрі, до об'єктно-орієнтованих мов моделювання, наприклад, UML(Unified Modeling Language) і спеціально розроблених для опису бізнес-систем мов моделювання, наприклад, XPDL (XMLProcessDefinitionLanguage) і BPEL (BusinessProcessExecution Language) [42].

На рис. 1.11 наведено базову концепцію побудови архітектури бізнес моделі компанії і практичні способи її створення. У такому разі найбільш оптимально реалізуються як правильний вибір цілей і стратегій (керівництво краще знає ринок і зовнішнє середовище), так і необхідна ініціатива і підтримка всього персоналу для їх здійснення (співробітники краще знають, як оптимізувати і налагодити свою безпосередню роботу).

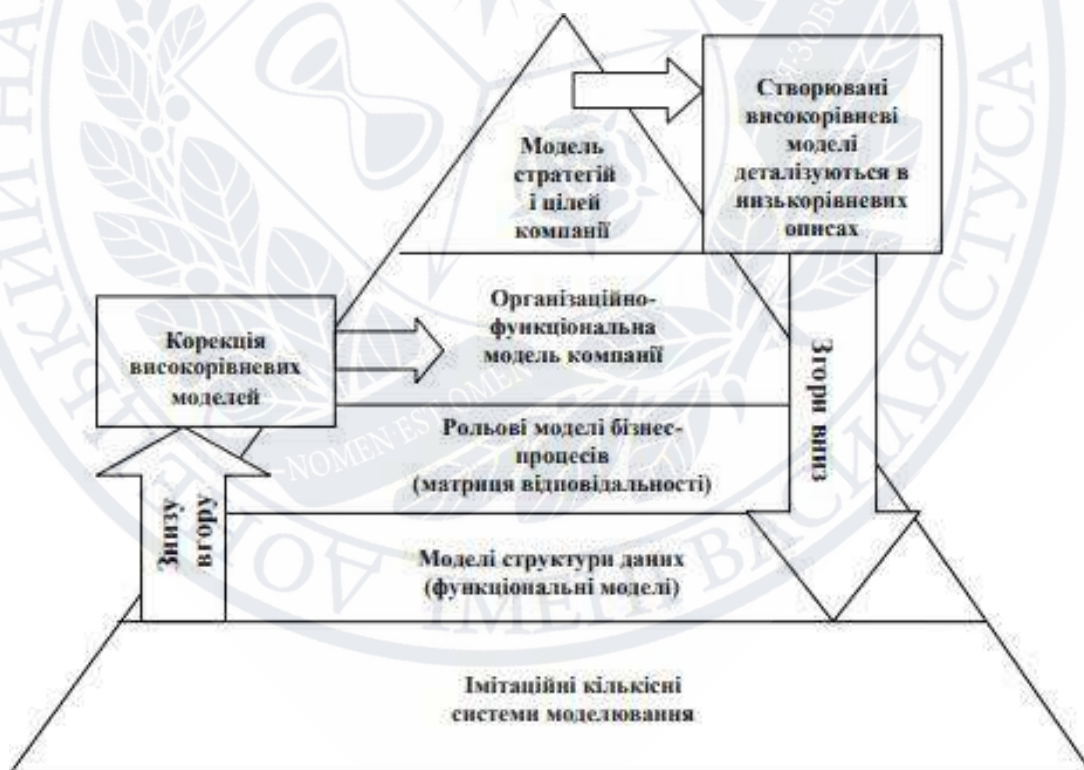


Рисунок 1.11 - Концепція процесу моделювання бізнесу

Джерело: [43, с.10]

Пропонується використовувати наступні інструменти: імітаційні кількісні системи моделювання, моделі структури даних (функціональні моделі), рольові бізнес-моделі процесів (матриця відповідальності), організаційно-функціональну модель компанії та модель стратегій і цілей компанії.



## Висновки до розділу 1

У Розділі 1 описано суть та основні особливості стратегічного планування діяльності суб'єктів господарювання. Виявлено, що стратегічне планування як процес висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища, що змінюються, тісно пов'язане із процесами бюджетування, контролю, довгострокового планування та стратегічним управлінням підприємства.

Описано місце стратегічного планування у процесах стратегічного управління розвитком підприємства та окреслено принципи, які повинні бути покладені в основу формування стратегічного плану (селективність, варіантність та комплексність).

Детально проаналізовано форми планування і види планів залежно від змісту, цілей і завдань.

Серед складнощів стратегічного планування на підприємствах виділено неоднозначність сприйняття складностей людиною, залежно від її психологічних якостей і здатностей; відмінності у когнітивних здатностях (здатностях до засвоєння знань); відмінності у професійній підготовці і кваліфікації; відмінності у професійній ментальності й системі цінностей.

Також на основі аналізу наукових джерел, виділено такі інструменти стратегічного планування: управління за цілями, управління знаннями, управління якістю, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів.

Крім того описано основні методичні підходи до стратегічного планування розвитку діяльності підприємств – довгострокове планування / планування «від досягнутого»; стратегічне планування на засадах визначення стратегічних центрів й зон господарювання; стратегічне планування за системою збалансованих показників; стратегічне планування на основі показника капіталізації; стратегічне планування із застосуванням автоматизованих систем (ERP, MRP, MRPII).

Показано, що ефективність стратегічного планування залежить від уміння змодельовувати ситуацію, здатності виявити необхідність змін на підприємстві; здатності розробити проект стратегічних змін; здатності використовувати в ході змін надійні методи; здатності втілювати стратегію в життя.

Детально описано роль бізнес-моделювання на підприємствах у процесах стратегічного планування, зокрема подано цілу низку визначень терміну «бізнес-модель». Виділено наступні варіанти застосування бізнес-моделей:

- для оцінювання та порівняння окремих параметрів бізнесу або й загалом його ефективності з іншими господарюючими суб'єктами;
- для прогнозування майбутніх параметрів підприємства, проекту, економічної системи;
- для оптимізації бізнесу.

В Розділі 1 подана класифікація бізнес-моделей, які можуть бути використані в процесах стратегічного планування діяльності підприємства, зокрема модель ціле покладання, організаційно-функціональна, інформаційна, ресурсна, бюджетна, процесна, матрична, компетентнісна.

## РОЗДІЛ 2

### КІЛЬКІСНА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСГП ІМ.ШЕВЧЕНКА

#### 2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПСГП ім.Шевченка

ПСГП ім.Шевченка почало свою роботу з 16.03.2001 р. (с.Буглів Лановецького району Тернопільської області). Основним видом діяльності є вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур.

За організаційно-правовою формою це приватне підприємствонедержавної форми власності. Підприємство займається вирощуванням таких культур та виготовленням наступних видів продукції: крупи ячмінні ячні; пшоно шліфоване; суміші для годівлі тварин; суміші для годівлі свиней; суміші для годівлі великої рогатої худоби; суміші для годівлі інших тварин; пшениця тверда озима; ячмінь яровий; жито озиме; гречка; кукурудза; культури кормові; силос; худоба велика рогата; свині; молоко корів стада молочного; насінняріпаку.

Підприємство функціонує в досить жорсткому конкурентномусередовищі, адже тільки у Лановецькому районі Тернопільської області виробляють 42 підприємства й 18 фермерських господарств, серед яких і досліджуване підприємство.

Оскільки підприємство є виробничим (сільськогосподарського спрямування), у його розпорядженні повинні перебувати різні види майна, які можна поділити на необоротні та оборотні активи.

Важливими елементами аналізу є дослідження необоротних та оборотних [44].

Аналіз розпочнемо із загальної динаміки необоротних та оборотних активів підприємства (табл.2.1).



Таблиця 2.1 - Значення вартості активів підприємства та їх компонентів

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Всього активів</b>	<b>11185</b>	<b>15897</b>	<b>18072</b>	<b>22217</b>	<b>30723</b>
<b>1. Необоротні активи</b>	<b>3070</b>	<b>4736</b>	<b>4971</b>	<b>7673</b>	<b>13246</b>
1.1 Основні засоби	2082	3685	3616	6251	11436
1.2 Довгострокові біологічні активи	988	1051	1355	1422	1810
<b>2. Оборотні активи</b>	<b>8115</b>	<b>11161</b>	<b>13101</b>	<b>14544</b>	<b>17477</b>
<b>2.1 Запаси</b>	<b>6512</b>	<b>8633</b>	<b>11921</b>	<b>13185</b>	<b>16558</b>
виробничі запаси	1169	2337	2230	2844	4549
незавершене виробництво	2703	2913	3198	3803	5238
готова продукція	2640	3383	6493	6538	6771
<b>2.2 Поточні біологічні активи</b>	<b>1483</b>	<b>1607</b>	<b>1012</b>	<b>1009</b>	<b>705</b>
<b>2.3 Дебіторська заборгованість</b>	<b>86</b>	<b>109</b>	<b>131</b>	<b>218</b>	<b>205</b>
<b>2.3.1 Гроші та їх еквіваленти</b>	<b>34</b>	<b>812</b>	<b>37</b>	<b>132</b>	<b>9</b>

На підприємстві ПСГП ім. Шевченка необоротні активи формуються основними засобами та довгостроковими біологічними активами, а до складу необоротних активів входять запаси; поточні біологічні активи; дебіторська заборгованість; гроші та їх еквіваленти.

На рис.2.1 представлено дані за загальною величиною активів підприємства, а також необоротних та оборотних їх частин.

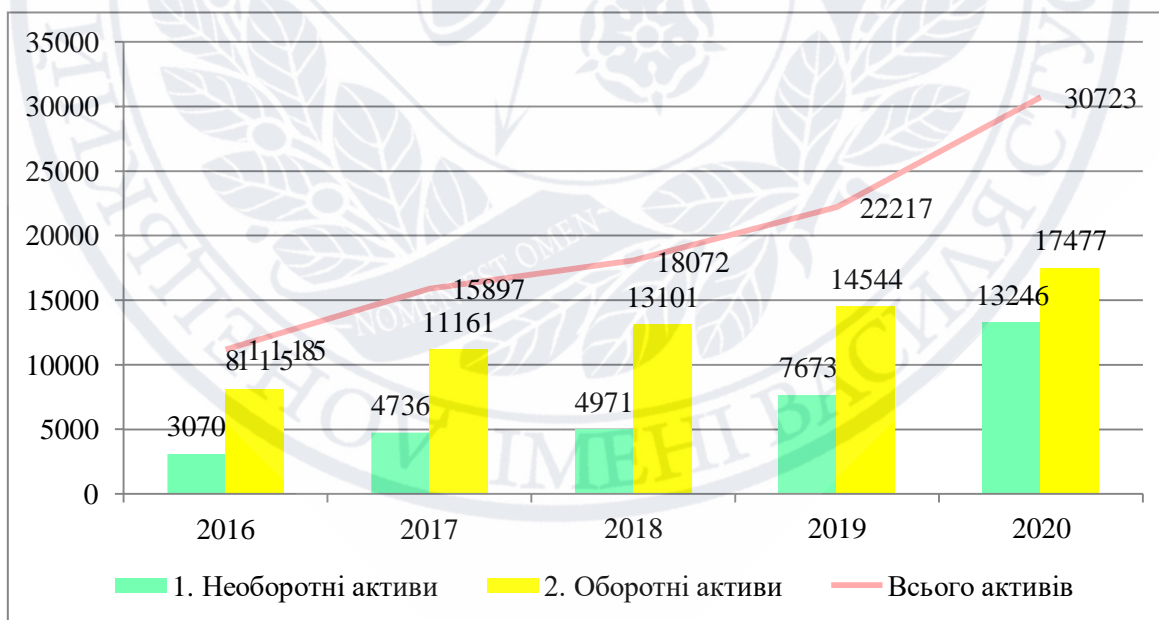


Рисунок 2.1 - Динаміка активів підприємства та його компонент, тис.грн., 2016-2020 рр.

Джерело: власні розрахунки

Протягом періоду 2016-2020 рр. загальна вартість активів зростала від рівня 11185 тис.грн. у 2016 році до 30723 тис.грн. у 2020 році, тобто абсолютне відхилення становило 19538 тис.грн., а відносне – +174%.

Найбільш помітні зміни у вартості активів підприємства були характерні для періоду 2019-2020 рр., коли цей показник зріс на 8506 тис.грн., а також у 2016-2017 рр., у яких відносне відхилення становило 42,13% (табл.2.2,2.3).

Таблиця 2.2 - Абсолютні відхилення значення вартості активів підприємства та їх компонентів

Показники	Абсолютне відхилення 2017 р.від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р.від 2017 р.	Абсолютне відхилення 2019 р.від 2018 р.	Абсолютне відхилення 2020 р.від 2019 р.
<b>Всього активів</b>	<b>4712</b>	<b>2175</b>	<b>4145</b>	<b>8506</b>
<b>1. Необоротні активи</b>	<b>1666</b>	<b>235</b>	<b>2702</b>	<b>5573</b>
1.1 Основні засоби	1603	-69	2635	5185
1.2 Довгострокові біологічні активи	63	304	67	388
<b>2. Оборотні активи</b>	<b>3046</b>	<b>1940</b>	<b>1443</b>	<b>2933</b>
<b>2.1 Запаси</b>	<b>2121</b>	<b>3288</b>	<b>1264</b>	<b>3373</b>
виробничі запаси	1168	-107	614	1705
незавершене виробництво	210	285	605	1435
готова продукція	743	3110	45	233
<b>2.2Поточні біологічні активи</b>	<b>124</b>	<b>-595</b>	<b>-3</b>	<b>-304</b>
<b>2.3 Дебіторська заборгованість</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>87</b>	<b>-13</b>
<b>2.3 Гроші та їх еквіваленти</b>	<b>778</b>	<b>-775</b>	<b>95</b>	<b>-123</b>

Абсолютні відхилення доволі часто можуть давати неповну інформацію щодо змін, які відбуваються в окремих статтях активів балансу, тому вважаємо за доцільне розрахувати відносні відхилення значень (табл.2.3).

Проаналізуємо детальніше склад та зміни, що відбувалися у вартості необоротних активів підприємства за період 2014-2018 рр.

Загальна вартість необоротних активів постійно зростала, що, звичайно, оцінюється як позитивна тенденція. Зростання у період 2014-2015 рр. більш ніж на 54% від показника 3070 тис.грн. до 4736 тис.грн. відбувалося переважно за рахунок збільшення вартості наявних у підприємства основних засобів (від 2082 тис.грн. у 2014 р. до 3685 тис.грн. у 2015 р.) (рис.2.2).

Таблиця 2.3 - Відносні відхилення значення вартості активів підприємства та їх компонентів

Показники	Відносне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Відносне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2020 р. від 2019 р.
<b>Всього активів</b>	<b>42,13</b>	<b>13,68</b>	<b>22,94</b>	<b>38,29</b>
<b>1. Необоротні активи</b>	<b>54,27</b>	<b>4,96</b>	<b>54,36</b>	<b>72,63</b>
1.1 Основні засоби	76,99	-1,87	72,87	82,95
1.2 Довгострокові біологічні активи	6,38	28,92	4,94	27,29
<b>2. Оборотні активи</b>	<b>37,54</b>	<b>17,38</b>	<b>11,01</b>	<b>20,17</b>
<b>2.1 Запаси</b>	<b>32,57</b>	<b>38,09</b>	<b>10,60</b>	<b>25,58</b>
виробничі запаси	99,91	-4,58	27,53	59,95
незавершене виробництво	7,77	9,78	18,92	37,73
готова продукція	28,14	91,93	0,69	3,56
<b>2.2 Поточні біологічні активи</b>	<b>8,36</b>	<b>-37,03</b>	<b>-0,30</b>	<b>-30,13</b>
<b>2.3 Дебіторська заборгованість</b>	<b>26,74</b>	<b>20,18</b>	<b>66,41</b>	<b>-5,96</b>
<b>2.3 Гроші та їх еквіваленти</b>	<b>2288,24</b>	<b>-95,44</b>	<b>256,76</b>	<b>-93,18</b>

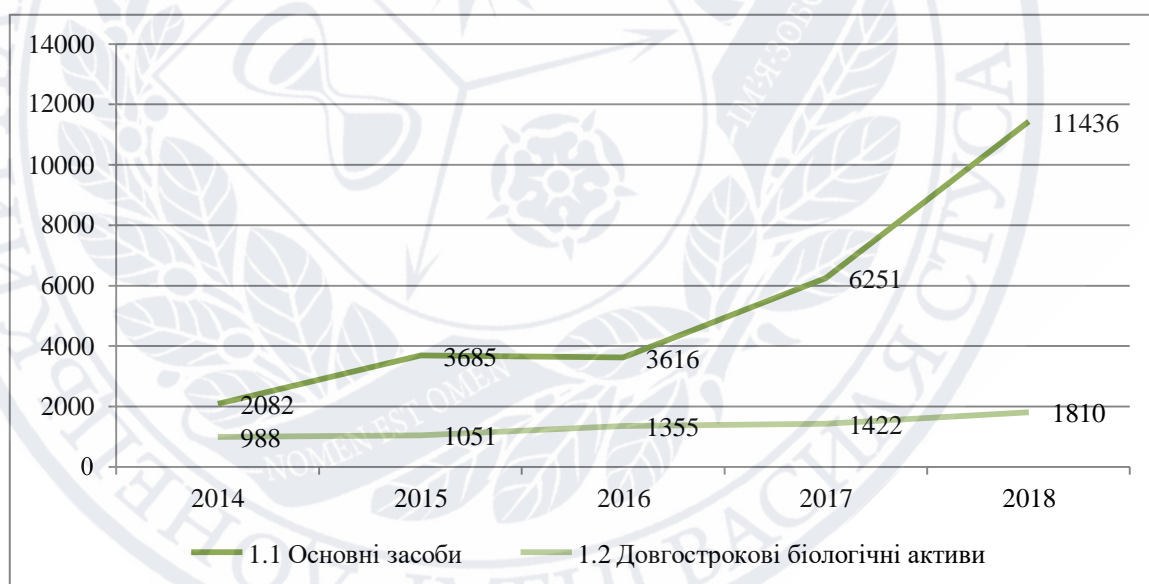


Рисунок 2.2 - Динаміка вартості структурних елементів необоротних активів підприємства

Джерело: власні розрахунки

Купівля нового обладнання, яке відбувалося у цей період дало змогу підвищити рівень технологічності виробничих процесів. Ще більше вкладень у основні засоби підприємство зробило у період 2019-2020 рр. із відповідним зростанням їх вартості на 5185 тис.грн., що становить 82,95% від рівня 2019 р.



Зважаючи на виробничу специфіку діяльності досліджуваного підприємство воно постійно повинно мати у наявності довгострокові біологічні активи, хоча у структурі необоротних активів вони займають набагато меншу частку, ніж основні засоби. Поступове зростання їхньої вартості від 988 тис.грн. у 2016 р. до 1810 тис.грн. у 2020 р. показує, що підприємство більше зосереджується на утриманні та використанні оборотних активів використання та отримання економічної вигоди від яких становить менше одного року.

Проаналізуємо детально склад і структуру оборотних активів підприємства, які за вартістю значно переважають активи необоротні (рис.2.3).

Отже, для безперебійної роботи підприємства у складі оборотних активів перебувають виробничі запаси, незавершене виробництво та готова продукція, яка залишається нереалізованою на момент формування звітності.

Розглянемо динаміку готової продукції підприємства за період 2016-2020 рр. Протягом 2018-2020 рр. її вартість залишається практично на незмінному рівні (близько 6500 тис.грн.), а вартість незавершеного виробництва та виробничих запасів досить суттєво зросла (рис.2.3).

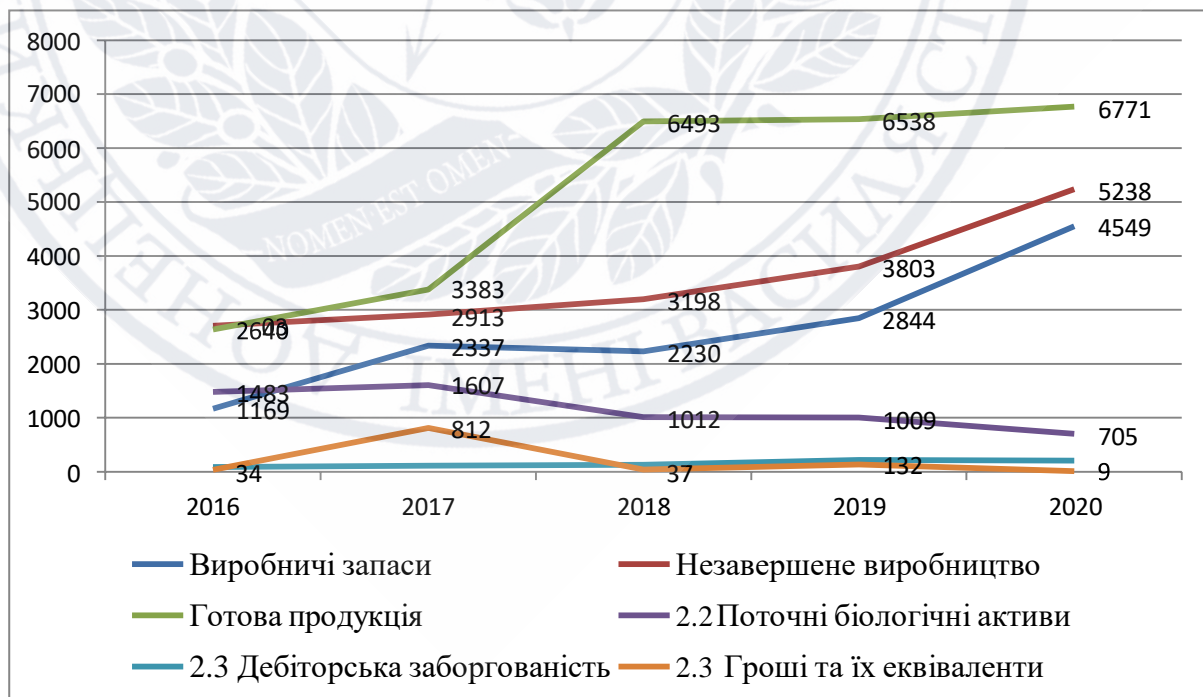


Рисунок 2.3 - Динаміка вартості структурних елементів оборотних активів підприємства

Джерело: власні розрахунки

Зростання вартості вказаних статей було найбільш помітне за період 2018-2020 рр. (відносне відхилення значення вартості виробничих запасів у період 2018-2019 рр. становило 28%, за наступний рік зростання становило ще майже 60% порівняно із 2019 р.).

Темпи зростання вартості незавершеного виробництва були меншими у відносних величинах (+19% у період 2018-2019 рр. та ще +38% за наступний рік).

Поточні біологічні активи – це активи підприємства, як, наприклад, насіння, що здатне давати сільськогосподарську продукцію та/або додаткові біологічні активи.

У досліджуваного підприємства вартість поточних біологічних активів протягом 2016-2020 рр. коливається в діапазоні від 705 тис.грн. у 2020 році до максимального свого значення у 2017 році (1607 тис.грн.).

Негативно можна оцінити зростання дебіторської заборгованості, яка зменшує величину фінансових ресурсів підприємства, що є у розпорядженні в будь який момент час, тобто знижується рівень оборотності грошових коштів. Найбільш помітне зростання обсягів дебіторської заборгованості перед підприємством спостерігалось в перл 2018-2019 рр. з рівня 131 тис.грн. до 218 тис.грн. У 2020 році вдалося дещо скоротити її величину до 205 тис.грн., проте, у відносних величинах це скорочення було незначним – всього 6%.

Аналізуючи статтю активів «Гроші та їх еквіваленти», можна відзначити те, що найбільшим значенням вона характеризувалася у 2017 році (812 тис.грн.) і в наступні роки коливання були з нечіткою динамікою, тобто до 2018 року величина грошей та їх еквівалентів зменшилася на 775 тис.грн. Наступного року відбулося збільшення на 257%, тобто до рівня 132 тис.грн. На кінець 2020 року наявними у підприємства були лише 9 тис.грн., що може означає. Що всі грошові активи могли бути переведені в інші види активів або це пояснюється великою вартістю незавершеного виробництва (6771 тис.грн.).

Для більш повного розуміння структури елементів забезпечення діяльності підприємства проаналізуємо пасиви балансу.

У табл.2.4 подано інформацію щодо значень загальної вартості пасивів та окремих їх статей.

Таблиця 2.4 - Значення вартості пасивів підприємства та їх компонентів

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Всього пасивів</b>	<b>11185</b>	<b>15897</b>	<b>18072</b>	<b>22217</b>	<b>30723</b>
<b>1. Власний капітал</b>	<b>7528</b>	<b>13071</b>	<b>15274</b>	<b>19639</b>	<b>22920</b>
1.1 Додатковий капітал	730	730	730	730	730
1.2 Нерозподілений прибуток	6798	12341	14544	18909	22190
<b>2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5726</b>
2.1 Довгострокові кредити банків	0	0	0	0	5726
<b>3. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>3657</b>	<b>2826</b>	<b>2798</b>	<b>2578</b>	<b>2077</b>
3.1 Товари, роботи, послуги	9	24	16	334	87
3.2 Розрахунки з бюджетом	919	41	145	238	195
3.3 Інші поточні зобов'язання з бюджетом	2729	2761	2637	2006	1795

Пасиви – це ті елементи в діяльності підприємства, які є джерелами ресурсів. До пасивів традиційно для досліджуваного підприємства відноситься власний капітал, довгострокові та поточні зобов'язання і забезпечення.

Оскільки відповідно до правил ведення фінансового обліку величина пасивів є зрівноваженою із величиною активів, динаміка загальної вартості пасивів повністю співпадає із проаналізованою раніше динамікою вартості активів (поступове зростання починаючи із 2016 року від 11185 тис.грн. до 30723 тис.грн. у 2020 році).

На рис.2.4 графічно відображені зміни у вартості основних компонент пасивів ПСГП ім.Шевченка.

Найбільшою мірою на динаміку загальної вартості пасивів підприємства впливають зміни у власному капіталі.

Його величина зростала щороку, зокрема найбільш значне зростання у абсолютних вимірниках було характерне для періоду 2014-2015 рр. і становило 5543 тис.грн. (від 7528 тис.грн. у 2014 р.до 13071 тис.грн. у 2015 р.) (табл.2.5).



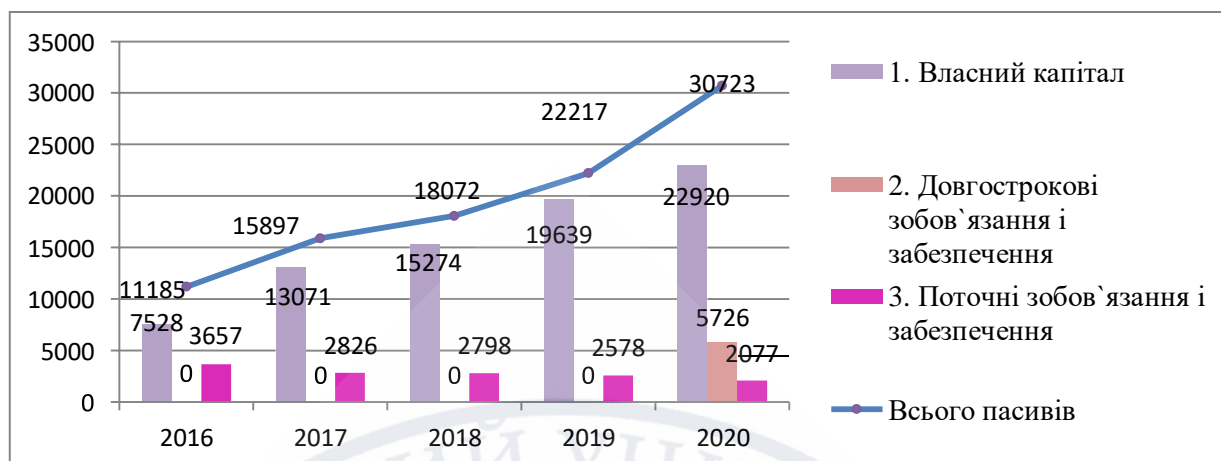


Рисунок 2.4 - Динаміка пасивів підприємства та його компонент, тис.грн., 2016-2020 рр.

Джерело: власні розрахунки

Таблиця 2.5 Абсолютні відхилення значення вартості пасивів підприємства та їх компонентів

Показники	Абсолютне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Абсолютне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. від 2019 р.
<b>Всього пасивів</b>	<b>4712</b>	<b>2175</b>	<b>4145</b>	<b>8506</b>
<b>1. Власний капітал</b>	<b>5543</b>	<b>2203</b>	<b>4365</b>	<b>3281</b>
1.1 Додатковий капітал	0	0	0	0
1.2 Нерозподілений прибуток	5543	2203	4365	3281
<b>2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5726</b>
2.1 Довгострокові кредити банків	0	0	0	5726
<b>3. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>-831</b>	<b>-28</b>	<b>-220</b>	<b>-501</b>
3.1 Товари, роботи, послуги	15	-8	318	-247
3.2 Розрахунки з бюджетом	-878	104	93	-43
3.3 Інші поточні зобов'язання з бюджетом	32	-124	-631	-211

Варто визначити за рахунок чого відбувалося таке зростання вартості власного капіталу. Для цього достатньо поглянути на структуру цієї статті балансу, яка формується із сума вартості додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку. Вартість додаткового капіталу протягом 2016-2020 рр. залишалася незмінною (табл. 2.5) і становила 730 тис.грн.

Таким чином динаміка нерозподіленого прибутку повністю кореспондує із динамікою загальної вартості власного капіталу, що безумовно, слідочінювати позитивно (рис. 2.5).

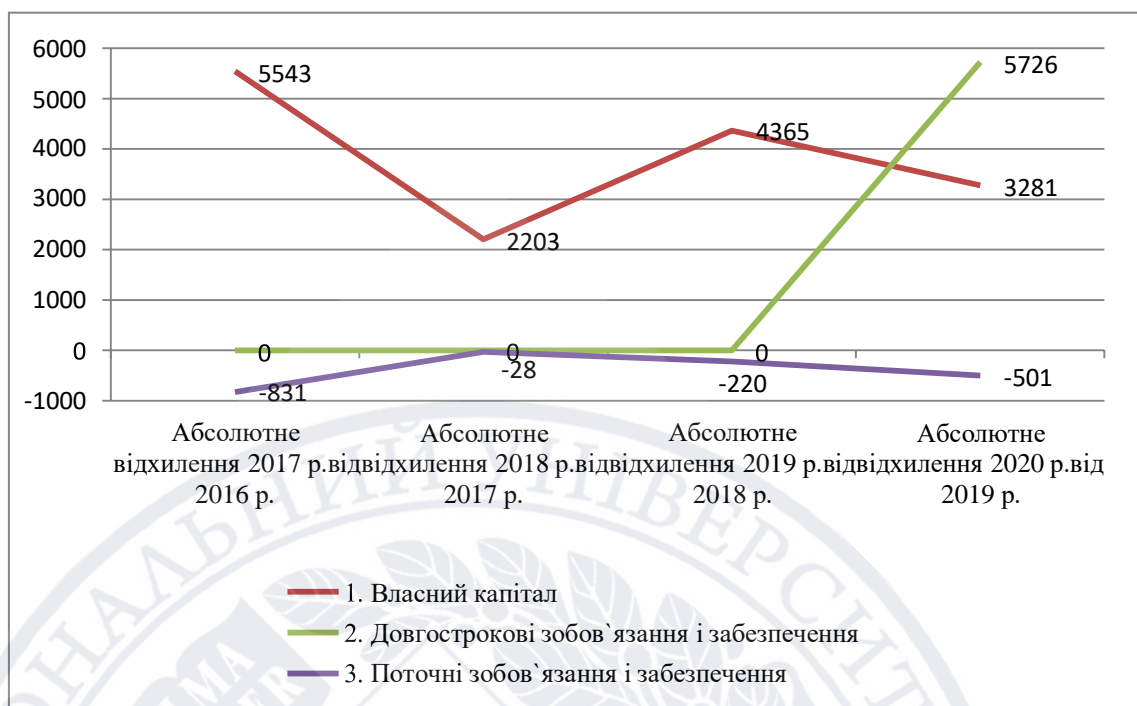


Рисунок 2.5 - Динаміка абсолютних відхилень окремих статей пасивів підприємства, тис.грн.

Найвище значення нерозподіленого прибутку характерне для 2020 р., у якому воно досягло рівня 22190 тис.грн. Порівняно із попереднім роком нерозподілений прибуток збільшився на 3281 тис.грн., зростання значення у 2019 році порівняно із 2018 р. становило 4365 тис.грн., тобто зростання дещо сповільнилося.

Абсолютні відхилення зазвичай не дають повного відображення змін показників, тому аналіз варто доповнити й даними за відносними відхиленнями значень вартостей пасивів підприємства його компонент (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Відносні відхилення значення вартості пасивів підприємства та їх компонентів

Показники	Відносне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Відносне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2020 р. від 2019 р.
<b>Всього пасивів</b>	<b>42,13</b>	<b>13,68</b>	<b>22,94</b>	<b>38,29</b>
<b>1. Власний капітал</b>	<b>73,63</b>	<b>16,85</b>	<b>28,58</b>	<b>16,71</b>
1.1 Додатковий капітал	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2 Нерозподілений прибуток	81,54	17,85	30,01	17,35
<b>2. Довгострокові зобов'язання і</b>	-	-	-	-
2.1 Довгострокові кредити банків	-	-	-	-
<b>3. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>-22,72</b>	<b>-0,99</b>	<b>-7,86</b>	<b>-19,43</b>
3.1 Товари, роботи, послуги	166,67	-33,33	1987,50	-73,95
3.2 Розрахунки з бюджетом	-95,54	253,66	64,14	-18,07
3.3 Інші поточні зобов'язання з бюджетом	1,17	-4,49	-23,93	-10,52

Поєднання у аналізі значень абсолютних та відносних значень показників може дати повне розуміння якості змін.

Повернемося до змін у величині нерозподіленого прибутку. Найбільш різкі зміни (зростання на 82% відносно попереднього року) були зафіксовані у 2017 році, в абсолютному вимірі – це 5543 тис.грн. Зростання на 4365 тис.грн., що становить 29% відносно попереднього року було характерне для 2018 року. Ця динаміка повністю визначила зміни у вартості власного капіталу підприємства.

Наступною компонентою аналізу підприємства є довгострокові зобов'язання і забезпечення, які у ПСГП ім. Шевченка формуються виключно із довгострокових кредитів банків, які були отримані тільки у 2020 р. в розмірі 5726 тис.грн. До того часу (починаючи із 2016 р.) підприємство не зверталося до банківських установ із бажанням отримати грошові ресурси на умовах довгострокового користування.

Поточні зобов'язання і забезпечення є більш варіативними та меншими за вартістю власного капіталу. Їхня вартість поступово знижується за період 2016-2020 рр., що, безумовно, слід оцінювати позитивно, адже підприємство позбавляється від зобов'язань перед постачальниками, бюджетом і т.д. Загалом зниження обсягів поточних зобов'язань і забезпечень становило 1580 тис.грн. (від 3657 тис.грн. у 2016 р. до 2077 тис.грн. у 2020 р.).

У період 2018-2020 рр. спостерігалось зростання зобов'язань за розрахунками за товари, роботи, послуги на 318 тис.грн. у 2019 р. та подальше їх скорочення на 247 тис.грн. наступного року (-74% у 2020 р. відносно 2019 р.).

Найвищим рівнем заборгованостей перед бюджетом характеризується 2016 рік, у якому їх величина становила 919 тис.грн. В результаті раціоналізації фінансової політики підприємства вже наступного року її вдалося скоротити на 878 тис.грн. до 41 тис.грн. До 2020 року поточні зобов'язання перед бюджетом поступово зростали на 104 тис.грн. у 2018 р. та ще на 93 тис.грн. за 2019 р. На кінець 2020 року підприємству вдалося скоротити заборгованість перед бюджетом на 18% відносно попереднього року і зафіксувати це значення на рівні 195 тис.грн., що потребує подальших оптимізаційних дій.



## 2.2 Побудова факторної моделі дослідження прибутку ПСГП ім.Шевченка

Дослідження фінансового стану підприємства слід проводити із врахуванням чинників, які на нього впливають.

Проаналізуємо порядок формування прибутку (збитку) діяльності ПСГП ім. Шевченка (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Основні показники фінансових результатів діяльності ПСГП ім. Шевченка, тис.грн.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11118	16475	19286	31649	34356
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7816	10845	13415	21125	26518
<b>Валовий прибуток</b>	<b>3302</b>	<b>5630</b>	<b>5871</b>	<b>10524</b>	<b>7838</b>
Інші операційні доходи	122	14	30	155	352
Адміністративні витрати	388	483	686	901	1272
Витрати на збут	0	0	0	948	1575
Інші операційні витрати	0	0	0	198	75
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)</b>	<b>3036</b>	<b>5161</b>	<b>5215</b>	<b>8632</b>	<b>5268</b>
Фінансові витрати	33	0	487	169	470
Інші витрати	0	0	548	2188	445
<b>Чистий фінансовий результат (прибуток)</b>	<b>3003</b>	<b>5161</b>	<b>4180</b>	<b>6275</b>	<b>4353</b>

Початковою величиною, із якої потрібно починати аналізувати фінансові результати діяльності, є чистий дохід. Він формується з доходів, які підприємство отримує від продажу основної продукції, тобто за основними видами діяльності. Для більш наочного відображення значень фінансових результатів побудуємо відповідну діаграму (рис.2.6).

Оскільки валовий прибуток є показником, який формується як різниця між валовими доходами та собівартістю реалізованої продукції, з рис.2.6 очевидно, що найбільше переважання чистото доходу над собівартістю було у 2019 р., у якому вдалося отримати «рекордний» за період 2016-2020 рр. валовий прибуток в розмірі 10524 тис.грн.

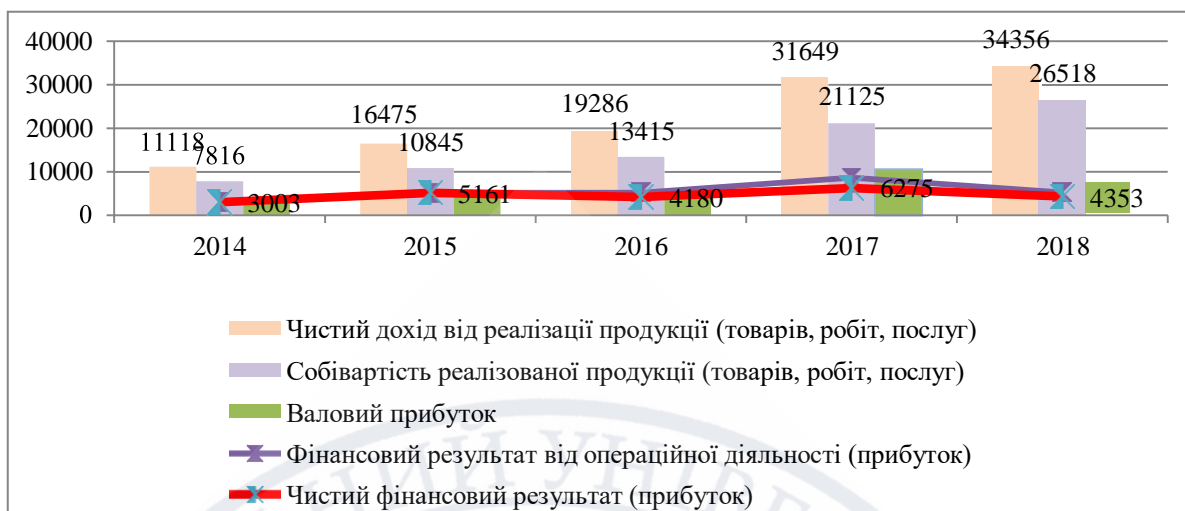


Рисунок 2.6 - Динаміка фінансових результатів ПСГП ім. Шевченка

Джерело: власні розрахунки

Доповнимо аналіз даними про абсолютні та відносні відхилення значень за роками (табл.2.8, 2.9), доповнивши їх даними за відхиленнями 2020 р. від 2016 р., щоб продемонструвати як змінилися фінансові результати за весь аналізований період.

Такий значний спад був зумовлений непропорційним зростанням собівартості реалізованої продукції з чистим доходом від реалізації, тобто собівартість зростала більш швидкими темпами ніж виручка.

Таблиця 2.8 - Абсолютні відхилення значень основних показників фінансових результатів діяльності ПСГП ім. Шевченка, тис.грн.

Показники	Абсолютне відхилення 2017 р.від 2016 р.	Абсолютне відхилення 2018 р.від 2017 р.	Абсолютне відхилення 2019 р.від 2018 р.	Абсолютне відхилення 2020 р.від 2019 р.	Абсолютне відхилення 2020 р.від 2016 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5357	2811	12363	2707	23238
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3029	2570	7710	5393	18702
<b>Валовий прибуток</b>	<b>2328</b>	<b>241</b>	<b>4653</b>	<b>-2686</b>	<b>4536</b>
Інші операційні доходи	-108	16	125	197	230
Адміністративні витрати	95	203	215	371	884
Витрати на збут	0	0	948	627	1575
Інші операційні витрати	0	0	198	-123	75
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)</b>	<b>2125</b>	<b>54</b>	<b>3417</b>	<b>-3364</b>	<b>2232</b>
Фінансові витрати	-33	487	-318	301	437
Інші витрати	0	548	1640	-1743	445
<b>Чистий фінансовий результат (прибуток)</b>	<b>2158</b>	<b>-981</b>	<b>2095</b>	<b>-1922</b>	<b>1350</b>

Таким чином валовий прибуток впав на 2686 тис.грн. в аналізованому періоді. Дані за відносними відхиленнями подані в табл.2.9.

Таблиця 2.9 - Відносні відхилення значень основних показників фінансових результатів діяльності ПСГП ім. Шевченка, тис.грн.

Показники	Відносне відхилення 2017 р. від 2016 р.	Відносне відхилення 2018 р. від 2017 р.	Відносне відхилення 2019 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2020 р. від 2019 р.	Відносне відхилення 2020 р. від 2016 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	48	17	64	9	209
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39	24	57	26	239
<b>Валовий прибуток</b>	<b>71</b>	<b>4</b>	<b>79</b>	<b>-26</b>	<b>137</b>
Інші операційні доходи	-89	114	417	127	189
Адміністративні витрати	24	42	31	41	228
Витрати на збут	-	-	-	66	-
Інші операційні витрати	-	-	-	-62	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)</b>	<b>70</b>	<b>1</b>	<b>66</b>	<b>-39</b>	<b>74</b>
Фінансові витрати	-100	-	-65	178	1324
Інші витрати	-	-	299	-80	-
<b>Чистий фінансовий результат (прибуток)</b>	<b>72</b>	<b>-19</b>	<b>50</b>	<b>-31</b>	<b>45</b>

Якщо аналізувати відносні відхилення, складається більш об'єктивна оцінка змін у фінансових індикаторах розвитку підприємства. Проаналізуємо відносні та абсолютні відхилення значень 2020 року порівняно із 2016 роком, щоб продемонструвати зміни за весь аналізований період.

Отже, чистий дохід зріс на 209%, в той час коли собівартість реалізованої продукції збільшилася на 239%, що становить 18702 тис.грн. У зв'язку із тим, що витрати зростали швидше, ніж доходи підприємства, валовий прибуток у період 2016-2020 рр. збільшився на 137% (від 3302 тис.грн. у 2016 р. до 7838 тис.грн. у 2020 р.). Даний показник міг би бути значно більшим, якщо би період 2019-2020 рр. не завершився зниженням рівня валового прибутку на 2686 тис.грн. (-26%).

Підприємство збільшувало адміністративні витрати за період 2016-2020 рр. на 228%, тобто зростання кожного року починаючи з 2017 р. становило 95



тис.грн., 203 тис.грн. у 2018 р., 215 тис.грн. наступного року та ще на 371 тис.грн у 2020 році порівняно з 2019 роком).

Характерно для досліджуваного підприємства те, що за фінансовою звітністю у 2016-2018 рр. не було виділено витрат на збут. У 2019 році витрати на збут становили 948 тис.грн. і наступного 2020 року вони збільшилися ще на 627 тис.грн.

В результаті таких змін основних статей витрат фінансовий результат від операційної діяльності найбільшим був у 2019 році в розмірі 8632 тис.грн., а загальне відхилення даного показника в період 2016-2020 рр. становило 2232 тис.грн. (+74%).

Проаналізуємо вплив факторів на прибуток ПАТ у 2019-2020 рр., використовуючи Ф.№2 “Звіт про фінансові результати”. Вихідні дані подано в табл.2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз прибутку підприємства ПСГП ім. Шевченка у 2019-2020 рр.

Показник	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (ДР)	31649	34356
Собівартість продукції (С)	21125	26518
Інші операційні доходи (ОД)	155	352
Адміністративні витрати (АВ)	901	1272
Витрати на збут (ЗВ)	948	1575
Інші операційні витрати (ОВ)	198	75
Фінансові витрати (ФВ)	169	470
Інші витрати (ІВ)	2188	445
Чистий прибуток (ЧП)	6275	4353

Обсяг реалізації продукції може справляти різнонаправлений вплив на суму прибутку (детальніше - [45]).

Для розрахунку впливу факторів на прибуток підприємства варто використовувати наступну формулу:

$$ЧП = ДР - С + ОД - АВ - ЗВ - ОВ - ФВ - ІВ \quad (2.1)$$

Будемо враховувати вплив наступних факторів:

- ціна продукції;
- частка, яку займає кожен вид продукції у загальній сукупності.

Тому залежність можна записати у вигляді такої формули:

$$B = C * ПВ * N \quad (2.2)$$

де ПВ – частка (питома вага) кожного виду продукції у загальній сукупності;

N - обсяг реалізації;

Ц - ціна одиниці продукції.

Собівартість реалізованої продукції можна розрахувати наступним чином:

$$C = N * ПВ * Взмін \quad (2.3)$$

де ПВ - частка (питома вага) кожного виду продукції у загальній сукупності;

N - обсяг виробництва кожного виду продукції;

Взмін - змінні витрати на виробництво одиниці продукції.

Індекс цін та їх зміну можна розрахувати, скориставшись наступним порядком:

$$I_p = \frac{\sum p_i q_i}{\sum p_o q_i} \quad (2.3)$$

$p_i, p_o$  – ціна одиниці продукції у звітному та базисному періоді;

$q_i$  – обсяг реалізації у звітному періоді.

За проведеними розрахунками, індекс цін становить рівний 102%.

Спробуємо розрахувати вплив зміни обсягу виручки.

$$\Delta B_{\text{заг}} = B_1 - B_0 = 34356 - 31649 = 2707 (\text{тис.грн.})$$

У 2018 році виручка збільшилася на 2707 тис. грн. як наслідок 2 факторів: обсягу реалізації та цінового фактора.

Розрахуємо кількісно вплив цих чинників.

$$\Delta B_{\text{ц}} = B_1 - \frac{B_1}{I_{\text{ц}}} = 34356 - \frac{34356}{1,02} = 34356 - 33682 = 674 (\text{тис.грн.})$$

$$\Delta B_{\text{ОРП}} = \frac{B_1}{I_{\text{ц}}} - B_0 = \frac{34356}{1,02} - 31649 = 33682 - 31649 = 2033 (\text{тис.грн.})$$

Отже, як наслідок зміни цін, виручка зросла на 674 тис. грн., також розширення результатів виробництва призвело до зростання обсягу надходжень на 2033 тис. грн.

Визначимо вплив коливань у собівартості на собівартість продукції:

$$\Delta C_{\text{заг}} = C_1 - C_0 = 26518 - 21125 = 5393 (\text{тис.грн.})$$

$$\Delta C_{\text{ц}}(B_{\text{змін}}) = C_1 - \frac{C_1}{I_{\text{ц}}} = 26518 - \frac{26518}{1,02} = 26518 - 25998 = 520 (\text{тис.грн.})$$

$$\Delta C_{\text{ОРП}} = \frac{C_1}{I_{\text{ц}}} - C_0 = \frac{26518}{1,02} - 21125 = 25998 - 21125 = 4873 (\text{тис.грн.})$$

Отже, за рахунок збільшення обсягу виробництва собівартість продукції збільшилася на 4873 тис.грн., за рахунок зміни цін – щена 520 тис. грн.

Розрахунок наслідку коливань у цінах виглядає так:

$$\Delta П_{\text{ц}} = \Delta B_{\text{ц}} + \Delta C_{\text{ц}}(B_{\text{змін}}) = 674 + 520 = 1194 (\text{тис.грн.})$$

Тобто, вартість реалізованої продукції збільшилася на 1194 тис.грн. як наслідок цінового фактора.

Розрахуємо вплив наступних чинників: адміністративні витрати (AB), збутові (B3), операційні витрати (OB), фінансові (ФВ), інші (IB) на зміну чистого:

$$\Delta ПВ = - ((AB1 + B31 + OB1 + ФВ1 + IB1) - (AB0 + B30 + OB0 + ФВ0 + IB0)) \quad (2.5)$$

де  $\Delta ПВ$  - зміна прибутку.



Для ПСГП ім.Шевченка проведемо відповідні розрахунки:

$$\begin{aligned}\Delta ПВ &= -((AB1+B31+OB1+\Phi B1+IB1)-(AB0+B30+OB0+\Phi B0+IB0))= \\ &= -((1272+1575+75+470+445)-(901+948+198+169+2188))= \\ &= -(3837-4404)= 567 \text{ (тис.грн.)}\end{aligned}$$

Отже, ця сукупність витрат спровокувала зростання прибутку на 567 тис.грн.

Визначимо силу впливу зміни величини операційних доходів на зміну чистого прибутку:

$$\Delta П_{ОД} = ОД1 - ОД0 \quad (2.6)$$

$$\Delta П_{ОД} = 352 - 155 = 197 \text{ (тис.грн.)}$$

Отже, вклад інших операційних доходів у зміну чистого прибутку становить +197 тис.грн.

Сформуємо зведену таблицю (Табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Зведена таблиця впливу чинників на чистий прибуток підприємства

Показник	Величина впливу, тис.грн.
Зміна цін	674
Обсяг виробництва продукції	2033
Собівартість продукції	-5393
Адміністративні витрати, витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, фінансові витрати, інші	567
Інші операційні доходи	197
Всього	-1922

Для покращення ситуації підприємство може зосередитися на наступних кроках:

- додання нових видів продукції до асортиментного ряду;
- зміни у ціновій політиці підприємства;
- мотивація працівників з метою підвищення продуктивності їх праці;
- інші.

Найбільш важливим показником, який характеризує спроможність підприємства як погасити свої зобов'язання перед контрагентами, так і підвищити ефективність своєї роботи шляхом вкладень у нові технології, стимулювання персоналу і т.д. є ліквідність підприємства.

Проведемо відповідні розрахунки та подамо результат у вигляді табл.2.12.

Таблиця 2.12 - Показники коефіцієнтів ліквідності підприємства

Показник	Порядок розрахунку	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ)	$(p.1195 + p.1200 \text{ Ф.№1}) / (p.1695 + p.1700 \text{ Ф.№1})$	2,22	3,95	4,68	5,64	8,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності (КШЛ)	$(p.1165 + p.1160 + (p.1120 + \dots + p.1155) \text{ Ф.№1}) / p.1695 + p.1700 \text{ Ф.№1}$	0,03	0,33	0,06	0,14	0,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАЛ)	$(p.1165 + p.1160 \text{ Ф.№1}) / (p.1695 + p.1700 \text{ Ф.№1})$	0,01	0,29	0,01	0,05	0,00

Очевидно, що коефіцієнти поточної ліквідності суттєво переважають значення коефіцієнтів усіх інших показників ліквідності, тому на графіку ці значення подамо кривою по додатковій осі. Динаміка досліджуваних показників подана на рис. 2.7.

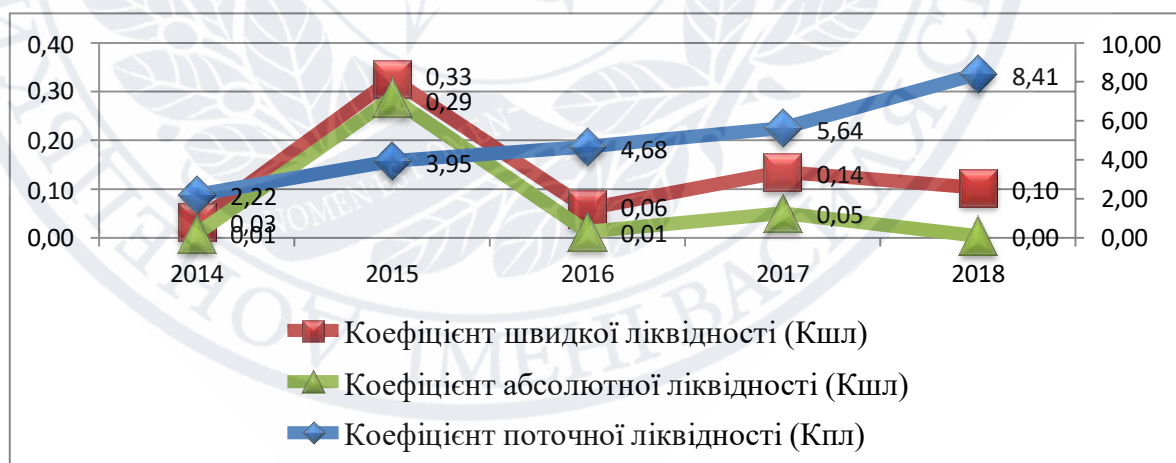


Рисунок 2.7 - Динаміка коефіцієнтів ліквідності підприємства

Джерело: власні розрахунки

Динаміка коефіцієнтів поточної ліквідності є постійно зростаючою, але для кількісного аналізу змін необхідно розрахувати абсолютні та поточні відхилення значень за аналізований період (2016-2020 рр.) (табл.2.13).

Таблиця 2.13 - Абсолютні та відносні відхилення значень коефіцієнтів ліквідності за 2016-2020 рр.

Показник	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2020 р.	2020 р. від 2019 р.	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2020 р.	2020 р. від 2019 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1,73	0,73	0,96	2,77	77,98	18,56	20,49	49,15
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	0,29	-0,27	0,08	-0,03	893,19	-81,58	126,11	-24,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кшл)	0,28	-0,27	0,04	-0,05	2990,51	-95,40	287,20	-91,54

Отже, найбільш значним у відсотковому співвідношенні було зростання коефіцієнту поточної ліквідності на 78% у період 2018-2019 рр. від значення 2,22 до 3,95 одиниць. Таке зростання викликане зростанням вартості оборотних активів, що поєднувалося із зниження вартості поточних зобов'язань. Наступного 2018 року ситуація щодо зростання коефіцієнту поточної ліквідності не змінилася і він збільшився ще на 0,73. У 2019 році він збільшився ще на 21% і у 2020 році порівняно із 2019 роком і досягнув рівня 8,41, що є важливим досягненням підприємства у сфері зростання фінансової стабільності та ефективності роботи.

Формули розрахунку показників фінансової стійкості подано в табл.2.14.

Таблиця 2.14 - Порядок розрахунку показників оцінки рівня фінансової стійкості підприємства

Показник	Порядок розрахунку	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$(p.1195 + p.1200 \text{ Ф.№1}) / (p.1695 + p.1700 \text{ Ф.№1})$	2,22	3,95	4,68	5,64	8,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	$(p.1165 + p.1160 + (p.1120 + \dots + p.1155) \text{ Ф.№1}) / p.1695 + p.1700 \text{ Ф.№1}$	0,03	0,33	0,06	0,14	0,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кшл)	$(p.1165 + p.1160 \text{ Ф.№1}) / (p.1695 + p.1700 \text{ Ф.№1})$	0,01	0,29	0,01	0,05	0,00



Із формул розрахунку видно, що окремі коефіцієнти є взаємозалежними із оберненим напрямком зв'язку, інші ж доповнюють один одного та дають можливість комплексно оцінити рівень та динаміку фінансової стійкості підприємства.

Проведемо відповідні розрахунки та подамо результат у вигляді табл.2.15.

Що стосується коефіцієнту фінансової автономії, оптимальною є ситуація, коли частка власного капіталу зберігається в діапазоні 40-60%.

Таблиця 2.15 - Показники оцінки рівня фінансової стійкості

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,67	0,82	0,85	0,88	0,75
Коефіцієнт фінансової залежності	1,49	1,22	1,18	1,13	1,34
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового ліверіджу)	0,49	0,22	0,18	0,13	0,34
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,06	4,63	5,46	7,62	2,94
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67	0,82	0,85	0,88	0,93

Абсолютні та відносні відхилення значень показників наведені у відповідних таблицях (табл.2.16, 2.17).

Таблиця 2.16 - Абсолютні відхилення показників оцінки рівня фінансової стійкості підприємства

Назва показника	Абсолютне відхилення			
	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,15	0,02	0,04	-0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	-0,27	-0,03	-0,05	0,21
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового ліверіджу)	-0,27	-0,03	-0,05	0,21
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,57	0,83	2,16	-4,68
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,15	0,02	0,04	0,05

Коефіцієнти фінансової незалежності (покриття) та залежності є оберненими і тому на рис.2.8 криві мають обернене відображення. Отже,

найвищий рівень коефіцієнту фінансової автономії спостерігався у 2016 році, коли його значення становило 1,49.

Таблиця 2.17 - Відносні відхилення показників оцінки рівня фінансової стійкості підприємства

Назва показника	Відносне відхилення			
	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	22,17	2,79	4,59	-15,60
Коефіцієнт фінансової залежності	-18,14	-2,71	-4,39	18,49
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового ліверіджу)	-55,49	-15,27	-28,34	159,35
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	124,69	18,02	39,55	-61,44
Коефіцієнт фінансової стійкості	22,17	2,79	4,59	5,48

Далі він знижував своє значення до 1,22 у 2017 році та ще на 2,79% у 2018 році. Це падіння не було найглибшим – за результатами 2019 року коефіцієнт фінансової автономії був рівний 1,13. На кінець досліджуваного періоду, тобто у 2020 році ситуація покращилася і фінансовий рік закінчився із показником на рівні 1,34 даного індикатора.

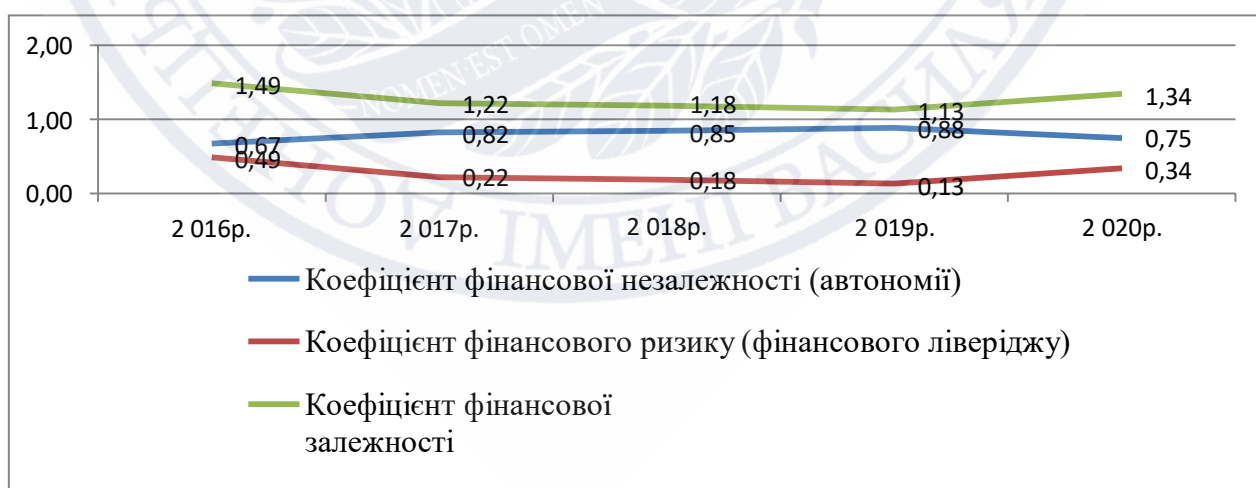


Рисунок 2.8 - Динаміка окремих показників фінансової стійкості підприємства

Джерело: власні розрахунки

Для досліджуваного підприємства найвищим рівнем фінансового ризику характеризувався 2016 рік (показник фінансового ризику(левериджу) становив 0,49, та близьким до цього значення був і 2020 р. (0,34). 2017-2019 рр. його рівень коливався в межах 0,13-0,22. В цілому можна негативно оцінювати наростання аналізованого показника в період 2019-2020 рр. на 160%.

Період 2016-2019 рр. можна вважати періодом нарощення платоспроможності, адже коефіцієнт покриття зростав від 2,06 до 7,62. Прикро що вже наступного 2020 року падіння коефіцієнту покриття вказаного коефіцієнту становило 61% (рис.2.9).

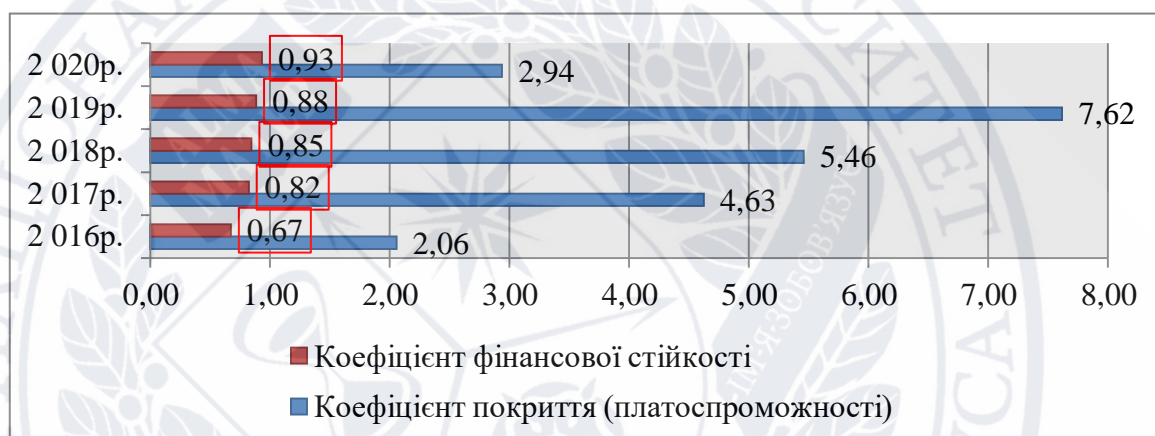


Рисунок 2.9 - Динаміка значень коефіцієнтів фінансової стійкості та покриття (платоспроможності)

Джерело: власні розрахунки

Бажаним є зростання показника фінансової стійкості в динаміці, що свідчитиме про скорочення ризику втрати платоспроможності.

Найбільш фінансово стійким саме за цим показником можна вважати 2018 р., у якому його значення досягнуло позначки 0,93. Це найбільше значення за весь період 2016-2020 рр.

Можна відстежити позитивну зростаючу динаміку даного коефіцієнту від 0,67 у 2014 році до свого максимуму у 2020 р.



### 2.3 Конкурентний профіль ПСГП ім.Шевченка та аналіз його ресурсів і можливостей за методикою VRIO

Важливим елементом аналізу місця підприємства на ринку є побудова матриці конкурентного профілю його продукції (табл. 2.18).

Коефіцієнт конкурентоспроможності можна визначити за формулою:

$$KK = (P1 \times K1) + (P2 \times K2) + \dots + (Pm \times Km), \quad (4.1)$$

де  $KK$  – коефіцієнт конкурентоспроможності;

$P1, P2, \dots, Pm$  – бальна оцінки характеристики продукції;

$E1, E2, \dots, Em$  – рейтингова оцінка характеристики продукції - еталона за десятибальною шкалою;

$K1, K2, \dots, Km$  – вагомість характеристики продукції.

Таблиця 2.18 - Матриця конкурентного профілю ПСГП ім.Шевченка за якістю пшениці (максимальний рейтинг – 10 балів)

Ключовий фактор успіху	Коефіцієнт вагомості ( $K_i$ )	Продукція ПСГП ім.Шевченка		Продукція «Агрофірми „Білозірська“»		Продукція «Агрофірми „Волинь“»	
		Рейтинг ( $P_i$ )	Оцінка ( $P_i \times K_i$ )	Рейтинг ( $P_i$ )	Оцінка ( $P_i \times K_i$ )	Рейтинг ( $P_i$ )	Оцінка ( $P_i \times K_i$ )
Ціна продукції	0,4	9	3,6	8	3,2	7	2,8
Відповідність нормативним показникам якості	0,3	8	2,4	8	2,4	6	1,8
Можливість зберігання	0,1	6	0,6	5	0,5	5	0,5
Доставка	0,2	7	1,4	8	1,6	7	1,4
<b>Разом</b>	<b>1,0</b>	-	<b>8,0</b>	-	<b>7,7</b>	-	<b>6,5</b>

Відповідно до проведених розрахунків, найвищу оцінку конкурентного профілю досліджуване підприємство отримало найвищий рівень. Проблемними критеріями, за якими підприємство «відстає» від найближчих конкурентів є умови доставки. Можна запропонувати підприємству розширити спектр послуг в сфері доставки продукції, що зробить його ще більш конкурентоспроможним на ринку сільськогосподарської продукції (рис.2.10).

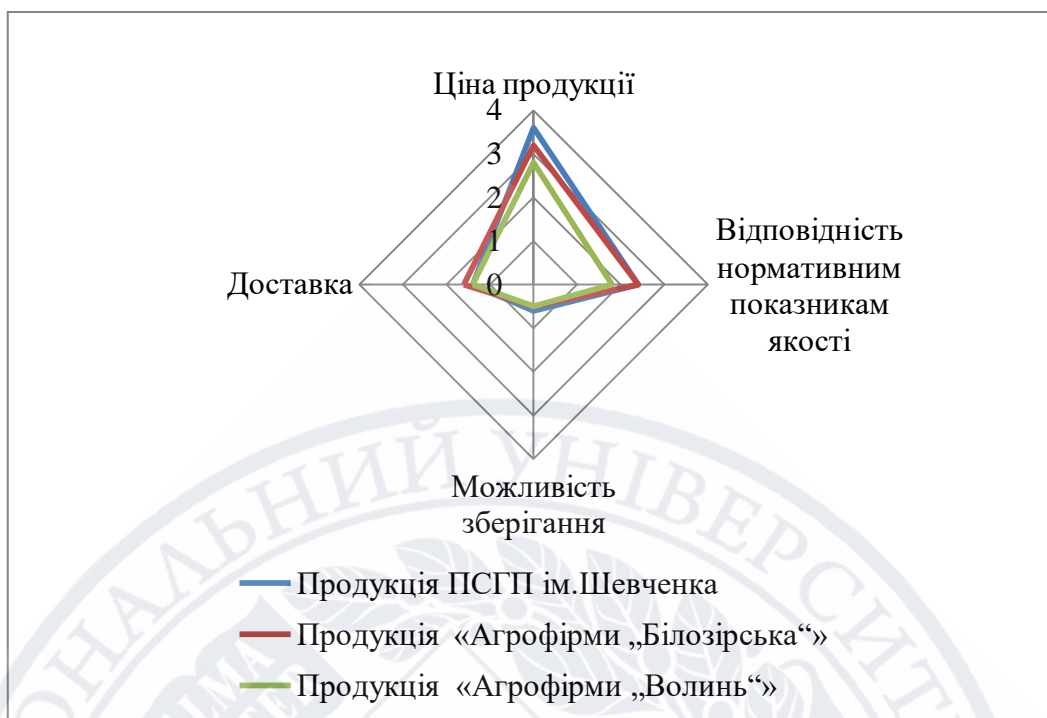


Рисунок 2.10 - Радар конкурентоспроможності продукції ПСГП ім.Шевченка та продукції його основних конкурентів

Радар конкурентоспроможності показує, що найбільший вплив на кінцевий результат справляє ціновий фактор, за яким ПСГП ім.Шевченка «обходить» найближчих конкурентів, а також критерій відповідності нормативним показникам якості.

Проведемо ще аналіз стратегічних ресурсів підприємства за методикою VRIO. VRIO – це акронім, утворений з чотирьох питань: Value (Цінність); Rarity (Рідкість); Imitability (Здатність до відтворюваності); Organization (Організація, Упорядкованість) [65,66].

Аналіз ресурсів і можливостей ПСГП ім.Шевченка подано у табл.2.19.

Проведений аналіз показав, що у підприємства є досить багато ресурсів, які є стратегічно важливими для галузі сільського господарства, і в той же час є сильними сторонами підприємства (інвестиційна/кредитна привабливість підприємства; наявність власних фінансових активів; наявність виробничих потужностей, гнучкість основного виробництва; якість і повнота забезпечення земельними ресурсами; високий рівень освіти і досвіду працівників підприємства).

Таблиця 2.19 - Аналіз ресурсів і можливостей підприємства за методикою VRIO

№	Назва ресурсу і можливостей	Цінність	Унікальність	Відтворювальність	Організованість	Сильна чи слабка сторона
1	Фінансові ресурси					
	1.1 Інвестиційна/кредитна привабливість підприємства	+	-	+	Низька	Сильна
	1.2 Власні фінансові активи всіх видів	+	-	+	Висока	Сильна
	1.3 Довготермінові фінансові вкладення	+	-	+	Висока	Слабка
2	Фізичні ресурси					
	2.1 Наявність виробничих потужностей, гнучкість основного виробництва	+	-	-	Висока	Сильна
	2.2 Гнучкість допоміжного виробництва	-	-	-	Висока	Слабка
	2.3 Забезпеченість транспортом	-	-	-	Низька	Слабка
	2.4 Якісне складське господарство	+	-	-	Низька	Слабка
	2.5 Збутова мережа	+	-	+	Низька	Слабка
	2.6 Якість та повнота земельних ресурсів		+	+	Висока	Сильна
3	Людські ресурси					
	3.1 Високий рівень освіти і досвіду працівників підприємства	+	-	+	Висока	Сильна
	3.2 Адаптивність працівникам новим умовам діяльності	+	+	+	Низька	Слабка
	3.3 Розвиток системи мотивація персоналу	-	-	+	Висока	Сильна
	3.4 Наявність системи періодичного навчання персоналу	+	-	-	Низька	Слабка

Джерело: сформовано із використанням [67, с.21]

В той же час, залишається досить багато проблемних місць в роботі підприємства, які потребують вдосконалення, наприклад, можливість залучення та реалізації довгострокових фінансових вкладень; недостатня гнучкість допоміжного виробництва; забезпеченість транспортом; якісним складським господарством та збутовою мережею. Також є певні недопрацювання в сфері управління людськими ресурсами.



## Висновки до розділу 2

У даному розділі подано загальну характеристику господарської діяльності ПСГП ім.Шевченка, зокрема описано організаційно-правову форму, форму власності, подано перелік основної продукції, яку виготовляє та реалізовує підприємство.

Провівши аналіз активів підприємства, виявлено, що протягом періоду 2016-2020 рр. загальна вартість активів зростала від рівня 11185 тис.грн. у 2016 році до 30723 тис.грн. у 2020 році, тобто абсолютне відхилення становило за період 2016-2020 рр. становило 19538 тис.грн., а відносне – +174%. Найбільш помітні зміни у вартості активів підприємства були характерні для періоду 2019-2020 рр., коли цей показник зріс на 8506 тис.грн., а також у 2016-2017 рр., у яких відносне відхилення становило 42,13%. Нарощення вартості оборотних активів підприємства було пов'язано із розширенням сегментів роботи ПСГП ім.Шевченка.

Що стосується необоротних активів, загальна вартість необоротних активів постійно зростала, що, звичайно, оцінюється як позитивна тенденція. Зростання у період 2016-2017 рр. більш ніж на 54% від показника 3070 тис.грн. до 4736 тис.грн. відбувалося переважно за рахунок збільшення вартості наявних у підприємства основних засобів (від 2082 тис.грн. у 2016 р. до 3685 тис.грн. у 2017 р.). Збільшення вартості необоротних активів пояснюється вкладеннями у основні засоби, що підвищило рівень технологічності діяльності підприємства. Також, зросла вартість довгострокових біологічних активів як основного джерела та результату діяльності.

Негативно можна оцінити зростання дебіторської заборгованості, яка зменшує величину фінансових ресурсів підприємства, що є у розпорядженні в будь який момент час, тобто знижується рівень оборотності грошових коштів. Найбільш помітне зростання обсягів дебіторської заборгованості перед підприємством спостерігалось в перл 2018-2019 рр. з рівня 131 тис.грн. до 218 тис.грн. У 2020 році вдалося дещо скоротити її величину до 205 тис.грн., проте, у відносних величинах це скорочення було незначним – всього 6%.

Також у даному розділі був проведений аналіз пасивів балансу. Найбільшою мірою на динаміку загальної вартості пасивів підприємства впливають зміни у власному капіталі. Його величина зростала щороку, зокрема найбільш значне зростання у абсолютних вимірниках було характерне для періоду 2016-2017 рр. і становило 5543 тис.грн. (від 7528 тис.грн. у 2016 р. до 13071 тис.грн. у 2017 р.).

Аналіз фінансових результатів діяльності ПСГП ім. Шевченка, який детально описано у Розділі 2, показав наступне. Найбільше абсолютне відхилення чистого фінансового результату (прибутку) спостерігалось в період 2016-2017 рр. (+2158 тис.грн.), падіння – 2019-2020 рр (-1922 тис.грн.). Такий значний спад був зумовлений непропорційним зростанням собівартості реалізованої продукції з чистим доходом від реалізації, тобто собівартість зростала більш швидкими темпами ніж виручка. Таким чином валовий прибуток впав на 2686 тис.грн. в аналізованому періоді. Отже, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 209%, в той час коли собівартість реалізованої продукції збільшилася на 239%, що становить 18702 тис.грн. У зв'язку із тим, що витрати зростали швидше, ніж доходи підприємства, валовий прибуток у період 2016-2020 рр. збільшився на 137% (від 3302 тис.грн. у 2016 р. до 7838 тис.грн. у 2020 р.). Даний показник міг би бути значно більшим, якщо би період 2019-2020 рр. не завершився зниженням рівня валового прибутку на 2686 тис.грн. (-26%).

Підприємство збільшувало адміністративні витрати за період 2016-2020 рр. на 228%, тобто зростання кожного року починаючи з 2015 р. становило 95 тис.грн., 203 тис.грн. у 2018 р., 215 тис.грн. наступного року та ще на 371 тис.грн у 2020 році порівняно з 2017 роком).

Характерно для досліджуваного підприємства те, що за фінансовою звітністю у 2016-2018 рр. не було виділено витрат на збут. У 2019 році витрати на збут становили 948 тис.грн. і наступного 2020 року вони збільшилися ще на 627 тис.грн.

В результаті таких змін основних статей витрат фінансовий результат від операційної діяльності найбільшим був у 2019 році в розмірі 8632 тис.грн., а загальне відхилення даного показника в період 2016-2020 рр. становило 2232 тис.грн. (+74%).

Проведений факторний аналіз прибутку показав, що зміни величини прибутку характеризується зростанням обсягів реалізації за рахунок росту цін на продукцію без збільшення фізичного обсягу продажів і зниження витрат на гривню продукції.

Доповненням до аналізу послуговував розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності діяльності.

Найбільш значним у відсотковому співвідношенні було зростання коефіцієнту поточної ліквідності на 78% у період 2016-2017 рр. від значення 2,22 до 3,95 одиниць. Таке зростання викликане зростанням вартості оборотних активів, що поєднувалося із зниження вартості поточних зобов'язань. Наступного 2018 року ситуація щодо зростання коефіцієнту поточної ліквідності не змінилася і він збільшився ще на 0,73. У 2019 році він збільшився ще на 21% і у 2020 році порівняно із 2019 роком і досягнув рівня 8,41, що є важливим досягненням підприємства у сфері зростання фінансової стабільності та ефективності роботи.

Найвищий рівень коефіцієнту фінансової автономії спостерігався у 2016 році, коли його значення становило 1,49. Далі він знижував своє значення до 1,22 у 2017 році та ще на 2,79% у 2018 році. Це падіння не було найглибшим – за результатами 2019 року коефіцієнт фінансової автономії був рівний 1,13. На кінець досліджуваного періоду, тобто у 2020 році ситуація покращилася і фінансовий рік закінчився із показником на рівні 1,34 даного індикатора.

Дослідження показало, що 2020 рік завершився із найвищими показниками фінансової стійкості ПСГП ім.Шевченка. Позитивним є наявність передумов для збереження тенденції нарощення економічного потенціалу підприємства.



### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПСГП ІМ.ШЕВЧЕНКА

### 3.1 Розробка універсальної процедури стратегічного планування ПСГП ім.Шевченка

Оскільки стратегічне планування є аналітичним процесом, який проходить на підприємстві не хаотично, а має цільову спрямованість, чітку побудову структури, варто розробити процедуру організації та реалізації цього процесу з метою можливості координації, внесення змін та чіткого розуміння відповідальності кожного залученого суб'єкта.

Стратегічне планування як окремих підприємств, так і в цілому галузей (зокрема й сільського господарства України) повинно стати безумовно присутнім, причому якість стратегічного планування буде напряму впливати на ефективність роботи. Звісно, підходи до стратегічного планування можуть різнитися навіть в межах одного сектору економіки, проте, орієнтири повинні бути єдині – вдосконалення технологічних процесів, інтенсивне розширення виробництва, оптимізація використання усіх видів ресурсів.

Галузь сільського господарства є доволі специфічною та має унікальні особливості, зокрема, залежність від кліматичних умов, складно прогнозованість, тривалість періоду виробництва і т.д. (детальніше – [46, с. 212]).

Найбільш важливі вимоги до стратегічного планування є наступні: системності планування, довгострокового планування на основі стратегічних сценаріїв, єдності довгострокового, середньострокового і короткострокового видів планування, комплексності і науковості методів планування і їх відповідності вирішуваним завданням та інші (детальніше – [47, с.206]).

Отже, пропонуємо наступну процедуру стратегічного планування на ПСГП ім.Шевченка (рис.3.1).



Рисунок 3.1 - Етапи процедури стратегічного планування  
ПСГП ім.Шевченка

*Джерело: власна розробка*

Варто детально проаналізувати кожен з етапів, виявити завдання та описати перелік ключових позицій, які потрібно провести на кожному з них.

Пропонуємо стратегічне планування на підприємстві поводити за наступною послідовністю (табл.3.1).

Опишемо детально кожен етап та побудуємо графічно усю процедуру стратегічного планування підприємства.

### 1 етап

Початком стратегічного планування підприємства є деталізований аналіз середовища функціонування підприємства, які справляють найбільш суттєвий вплив на досліджуване підприємства, за наступною схемою:

- аналіз динаміки розвитку галузі сільського господарства в Україні;
  - охарактеризувати особливості аграрного ринку;
- провести SWOT-аналіз підприємств сільського господарства;

Таблиця 3.1 - Етапи стратегічного планування ПСГП ім.Шевченка

Етапи стратегічного планування підприємства	Характеристика етапу стратегічного планування підприємства
Етап 1. Аналіз середовища функціонування підприємства, які мають найбільший вплив на результуючі показники роботи	Слід уважно підходити до вибору чинників зовнішнього середовища, які мають прямий або опосередкований вплив на підприємство. Варто зосередитися лише на найбільш важливих для суб'єкта господарювання факторах. Крім того важливим є якісне інформаційне забезпечення даного етапу.
Етап 2. Аналіз показників господарської діяльності підприємства	Чим більш детально проведений аналіз господарської діяльності підприємства, тим чіткіше можна сформулювати основу для прийняття подальших управлінських рішень та розробки стратегічних альтернатив.
Етап 3. Моделювання сценаріїв розвитку	Варто сформулювати економіко-математичні моделі сценаріїв розвитку при зміні входних параметрів економічної системи. Бізнес-моделювання повинно бути застосоване до сфер діяльності підприємства, які найбільш відчутні для кінцевого результату роботи.
Етап 4. Ухвалення та реалізація стратегічного плану	Стратегічний план повинен бути сформульований максимально чітко та доведений до усіх осіб, які відповідальні за окремі частини його виконання. Повинна також бути розроблена процедура внесення коректив та змін у план з метою підвищення його ефективності.
Етап 5. Аналіз ефективності реалізованих заходів	Порівняння досягненості запланованих цільових орієнтирів є заключним етапом стратегічного планування, яким повинен закінчуватися один етап стратегічного планування і починатися новий.

Джерело: власна розробка

- побудувати матрицю конкурентного профілю підприємства або окремих видів продукції.

## 2 етап

Отже, передумовою ефективного стратегічного планування є якісне проведення усіх аналітичних процесів (детальний аналіз усіх параметрів роботи суб'єкта господарювання), далі – побудова економіко-математичних моделей оптимізації окремих параметрів роботи підприємства, після цього – узагальнення та формування стратегічного плану діяльності.



Таблиця 3.2 - Деталізація процесів 2 етапу стратегічного планування ПСГП ім.Шевченка (аналіз показників господарської діяльності підприємства)

Опис процесу	Виконавець	Результат
<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація та методичне керівництво роботою відділів з питань аналізу;</li> <li>- розробка плану аналітичної роботи і контроль за його виконанням</li> </ul>	Планово-економічний відділ	План аналітичної роботи
<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз витрат господарської діяльності</li> <li>- визначення собівартості усіх видів продукції;</li> <li>- аналіз виробництва готової продукції тощо.</li> </ul>	Бухгалтерія	Звіт бухгалтерії за результатами аналізу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства</li> </ul>	Фінансовий відділ	Звіт фінансового відділу за результатами аналізу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз продуктивності праці</li> <li>- аналіз трудомісткості виробництва</li> </ul>	Відділ оплати праці	Звіт відділу оплати праці за результатами аналізу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз основних параметрів використання земельних ресурсів;</li> <li>- аналіз дотримання строків, обсягів і якості робіт у рослинництві</li> </ul>	Агрономічна служба	Звіт агрономічної служби за результатами аналізу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз виконання договорів щодо збуту продукції</li> <li>- аналіз галузевого ринку діяльності підприємства</li> </ul>	Відділ збуту	Звіт відділу збуту за результатами аналізу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз виконання плану випуску продукції за обсягом, асортиментом, якістю;</li> <li>- аналіз тривалості технологічного циклу; ритмічності роботи виробничих потужностей;</li> <li>- аналіз витрачання матеріальних ресурсів</li> </ul>	Відділ виробництва	Звіт відділу виробництва за результатами аналізу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз своєчасності та якості матеріально-технічного забезпечення виробництва;</li> <li>- аналіз виконання планів поставок пального, насіння добрив, засобів захисту, кормів тощо;</li> <li>- аналіз стану складських запасів</li> </ul>	Відділ постачання	Звіт відділу постачання за результатами аналізу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз стану експлуатації автомобілів, тракторів, комбайнів, іншої сільськогосподарської техніки та виробничого обладнання;</li> <li>- аналіз виконання графіків ремонту техніки;</li> <li>- аналіз ефективності та раціональності використання техніки;</li> <li>- аналіз використання пального і мастил, запасних частин, електроенергії, газу, палива, води тощо.</li> </ul>	Інженерно-технічна служба	Звіт інженерно-технічної за результатами аналізу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- узагальнення результатів аналізу підприємства</li> </ul>	Планово-економічний відділ	Узагальнюючий звіт за результатами аналізу по підприємству

*Джерело: складено автором на основі [48]*

Даний етап процесу стратегічного планування підприємства передбачає послідовно-паралельне виконання робіт.

Планово-економічний відділ повинен скласти план аналітичної роботи, відповідно до якого усі інші підрозділи підприємства будуть вести свою роботу. Також саме планово-економічний відділ є відповідальним за контроль за дотримання термінів формування відповідних звітів кожного підрозділу, що залучений до процесу. Терміни виконання завдань встановлюються додатково відповідно до рішень керівництва підприємства.

Після доведення до кінцевих виконавців поставлених завдань, настає паралельний етап виконання робіт наступними службами: бухгалтерія; фінансовий відділ; відділ оплати праці; агрономічна служба; відділ збуту; відділ виробництва; відділ постачання; інженерно-технічна служба.

Результати аналізу кожного виконавця повинні бути оформлені у вигляді звіту підрозділу, які передаються до планово-економічного відділу. Далі саме він формує узагальнюючий звіт за результатами аналізу по підприємству.

### 3 етап

Наступний етап процесу стратегічного планування підприємства є ґрунтовна аналітика із використанням прийомів та інструментів економіко-математичного моделювання (табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Деталізація процесів 3 етапу процедури стратегічного планування ПСГП ім.Шевченка(моделювання сценаріїв розвитку)

Опис процесу	Виконавець	Співвиконавець
- розробка факторної моделі прибутку підприємства	Планово-економічний відділ	Фінансовий відділ
- розробка моделі ABC-аналізу	Планово-економічний відділ	Відділ виробництва, відділ збуту
- розробка моделі оптимізації постачання ресурсів - розробка моделі оптимізації складських запасів	Планово-економічний відділ	Відділ постачання
- розробка моделі розрахунку економічної доцільності інвестиційного проекту (наприклад, оновлення техніки)	Планово-економічний відділ	Інженерно-технічна служба Фінансовий відділ Бухгалтерія

Економіко-математичне моделювання є основою для прийняття рішень у сфері стратегічного планування діяльності підприємства. Слід чітко усвідомлювати, що саме розробка моделей, які можуть використовуватися на підприємстві відносно довгий період часу та у яких можна просто замінити окремі параметри змінних систем, є й інструментом оптимізації витрат організації.

Пропонується розробити наступні моделі для аналізу:

1. Факторна модель аналізу прибутку підприємства

Дозволяє виявити «вузькі» місця підходів до формування прибутку та визначити, за рахунок чого формується кінцева величина прибутку (детальніше – [49]).

2. Модель ABC-аналізу

ABC-аналіз є інструментом визначення груп товарів, які приносять найбільшу виручку та формують прибуток, а також уникнення перенасичення асортименту в тих товарних групах, які мають незначний прибуток і малу націнку. ABC – аналіз дозволить виділити пріоритетні, базові та унікальні категорії товарів, що сприятиме розвитку та зміцненню позицій певних товарів.

3. Модель оптимізації постачання або використання ресурсів

Перевитрати ресурсів або неоптимальне їх формування є витратним для підприємства і тому є неприпустимим в процесі вибору або формування ефективної бізнес-моделі. Економічне обґрунтування оптимальних обсягів різних видів ресурсів є важливим елементом стратегічного планування діяльності підприємства.

4. Модель розрахунку економічної доцільності інвестиційного проекту

Розробка інвестиційних проектів або проектів розвитку підприємства повинні бути обґрунтованими, оскільки вимагають залучення багатьох видів ресурсів.

Доволі часто необґрунтованість рішень у стратегічному плануванні є результатом відсутності або неякісного проведення попередньої аналітичної роботи.



На 4 етапі формується безпосередньо стратегічний план у формі документу, із яким ознайомлюються усі працівники підприємства.

У додатку 3.1 схематично подано процедури процесу стратегічного планування на підприємстві.

#### **4 етап**

Процес прийняття стратегічного плану, зазвичай, передбачає процедуру узгодження із всіма відповідальними особами, після чого деталізують елементи системи реалізації визначеного плану.

#### **5 Етап**

Після розробки стратегічного плану слід оцінити реалістичність його виконання. Для цього можна використовувати такі критерії, як своєчасність висунення стратегічної ідеї, узгодженість із характером і направленістю змін зовнішнього ринкового середовища, відповідність рівню конкурентоспроможності підприємства, захищеність від дій конкурентів, забезпеченість власними ресурсами, відповідність професійному рівню керівництва.

Потім стратегічний план потрібно оцінити за ступенем методичної придатності: адаптивність плану, варіативність планових рішень, оптимальність деталізації, часова орієнтація методологічних підходів, збалансованість елементів, адресність планових завдань, цільова спрямованість плану [50].

Проводячи аналіз і узагальнення показників розрахунку ефективності діяльності, підприємство або інша структура може окреслити силу впливу різних субстратегій на показник результативності їхнього функціонування.

Використання методу дає змогу отримати практичні і важливі відповіді на цікаві питання стосовно ринкової стратегії [51].

Основними передумовами вдосконалення планування на підприємстві повинні стати інформаційне, методичне та якісне кадрове забезпечення[52].

Підприємствам варто ширше запроваджувати бізнес-планування з метою: розроблення загальної концепції, генеральної стратегії розвитку підприємства; залучення до здійснення пріоритетних напрямків розвитку потенційних інвесторів, партнерів; визначення перспектив започаткування нової діяльності.

Отже, планування має охоплювати всі важливі ділянки функціонування кооперативних підприємств з метою забезпечення високих результатів, інвестиційно-інноваційного розвитку й виявлення нових можливостей.

### 3.2 Моделювання системи оптимізації асортиментної політики ПСГП ім.Шевченка

Асортиментна політика підприємства займає важливе місце системі управління організацією, оскільки незбалансованість асортиментної політики може призвести до витрачання коштів на неприбуткові види продукції. Така перевитрата може позбавити можливість підприємства інвестувати у напрямки, які є найбільш «цікавими» з точки зору фінансово-економічних результатів.

Метод ABC-аналізу дає змогу класифікувати товарні запаси підприємства за ступенем їх важливості шляхом ділення на три категорії за ступенем внеску в кінцевий фінансовий результат роботи підприємства [53].

Треба враховувати те, що ABC-аналіз як метод групування об'єктів управління має безумовні переваги, які необхідно узгоджувати з тим, щоб результати дослідження були достовірні (детальніше – [54]).

Проведемо ABC-аналіз за наступними основними видами продукції та присвоїмо їм відповідні коди: крупи ячмінні ячні, пшоно шліфоване, пшениця тверда озима, ячмінь яровий, жито озиме, гречка, кукурудза, культури кормові, силос, ріпак.

Внесемо дані за основними видами продукції у таблицю Excel (рис.3.2).

C17			f <sub>с</sub>
	A	B	C
1	Вид продукції	Код продукції	Виручка від реалізації
2	Крупи ячмінні ячні	1	6750
3	Пшоно шліфоване	2	6890
4	Пшениця тверда оз	3	2100
5	Ячмінь яровий	4	2654
6	Жито озиме	5	7854
7	Гречка	6	3265
8	Кукурудза	7	865
9	Культури кормові	8	870
10	Силос	9	326
11	Ріпак	10	465
12		<b>ВСЬОГО</b>	<b>32039</b>
13			

Рисунок 3.2 - Вихідні дані для проведення ABC-аналізу ПСГП ім.Шевченка

Для початку аналізу слід виділити таблицю з даними. Скористаємося інструментами «Сортування» (рис. 3.3, 3.4).

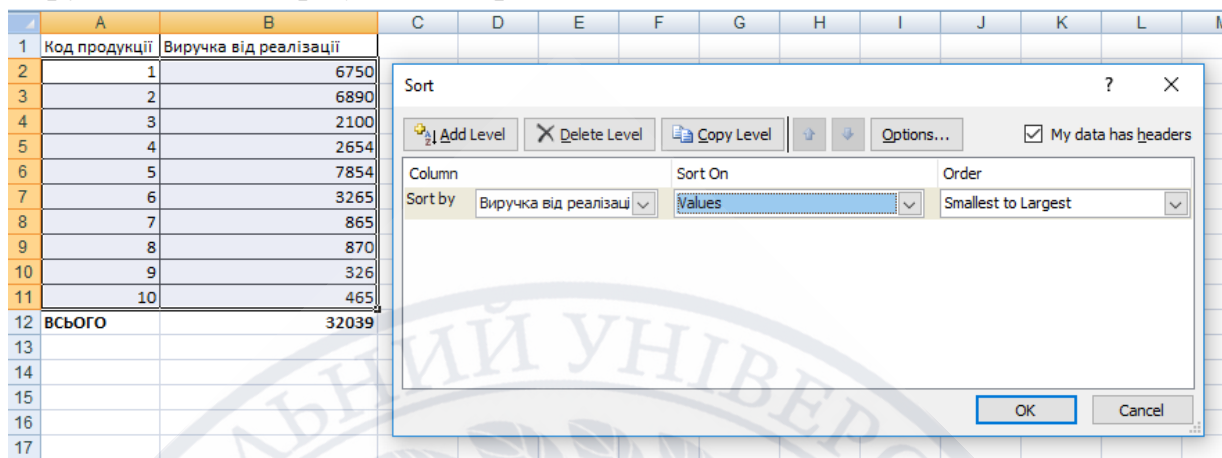


Рисунок 3.3 - Вхідні параметри аналізу

	A	B
1	Код продукції	Виручка від реалізації
2	9	326
3	10	465
4	7	865
5	8	870
6	3	2100
7	4	2654
8	6	3265
9	1	6750
10	2	6890
11	5	7854
12	ВСЬОГО	32039

Рисунок 3.4 - Результати сортування

Розрахуємо частку кожної товарної групи у загальній сукупності.

Додаємо ще один стовбець «Питома вага, %». Та створюємо відповідну формулу (рис.3.5).

	A	B	C
1	Код продукції	Виручка від реалізації	Питома вага, %
2	9	326	1,02
3	10	465	1,45
4	7	865	2,70
5	8	870	2,72
6	3	2100	6,55
7	4	2654	8,28
8	6	3265	10,19
9	1	6750	21,07
10	2	6890	21,51
11	5	7854	24,51
12	ВСЬОГО	32039	100,00

Рисунок 3.4 - Розрахунок питомої ваги кожного з елементів даних  
взагальному підсумку



Створюємо ще один стовбець для розрахунку накопиченої частки з наростаючим підсумком. До кожного наступного рядку буде додаватися питома вага попереднього виду продукції наростаючим підсумком (рис.3.5).

D2       $f_x$       =D3+C2

	A	B	C	D
1	Код продукції	Виручка від реалізації	Питома вага,%	Накопичена частка, %
2	9	326	1,02	100,00
3	10	465	1,45	98,98
4	7	865	2,70	97,53
5	8	870	2,72	94,83
6	3	2100	6,55	92,12
7	4	2654	8,28	85,56
8	6	3265	10,19	77,28
9	1	6750	21,07	67,09
10	2	6890	21,51	46,02
11	5	7854	24,51	24,51
12	<b>ВСЬОГО</b>	<b>32039</b>	<b>100,00</b>	
13				

Рисунок 3.5 - Розрахунок накопиченої частки наростаючим підсумком кожного виду продукції підприємства

Останнім етапом є формування стовпця «Група», у якому ми згрупуємо товари за категоріями A, B і C.

До категорії A віднесемо товарні групи із накопиченою питоною вагою до 80%, присвоюємо категорію A. Якщо накопичена питома вага становить 95%, вказуємо «C», всі інші – в категорії B (рис.3.6).

	A	B	C	D	E
1	Код продукції	Виручка від реалізації	Питома вага,%	Накопичена частка, %	Група
2	9	326	1,02	100,00	C
3	10	465	1,45	98,98	C
4	7	865	2,70	97,53	C
5	8	870	2,72	94,83	B
6	3	2100	6,55	92,12	B
7	4	2654	8,28	85,56	B
8	6	3265	10,19	77,28	A
9	1	6750	21,07	67,09	A
10	2	6890	21,51	46,02	A
11	5	7854	24,51	24,51	A
12	<b>ВСЬОГО</b>	<b>32039</b>	<b>100,00</b>		
13					

Рисунок 3.6 - Результати проведеного ABC-аналізу продукції підприємства

Найбільш прибутковими для підприємства є продукція категорії A (4 позиції, тобто гречка, крупи ячмінні ячні, пшоно шліфоване, жито озиме).

Реалізація цих видів продукції здійснює найбільший вплив на кінцевий показник виручки підприємства.

Малоприбутковими видами продукції для підприємства виявилися силос, ріпак та кукурудза, оскільки за результатами аналізу вони входять в групу С.

Отже, дана модель може бути застосована на підприємстві і при зміні асортиментного ряду, обсягів реалізації і т.д. Тобто, вона є універсальною і може бути застосована і для інших років. Такий аналіз дасть змогу простежити «вигідність» вирощування конкретних культур з метою пошуку «вузьких» місць виробництва.

### **3.3 Формування бізнес-моделі Canvas вирощування зелені в теплицях як допоміжний вид діяльності підприємства**

Використання технології бізнес-моделювання в умовах вітчизняного бізнесу є сьогодні перспективним аспектом ефективного управління компанією з метою збільшення прибутку.

Business Model Canvas — один із інструментів стратегічного управління для підприємців, який дозволяє зробити опис пропонованого проекту або проаналізувати модель бізнесу, яка вже використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку [55-57].

Побудуємо бізнес-модель Canvas для перспективного та потенційно успішного напрямку диверсифікації діяльності ПСГП ім.Шевченка, шляхом використання частини землі, яка знаходиться у розпорядженні підприємства під тепличне господарство.

Підприємством планується вирощування зелені та їх реалізація. В тепличному комплексі заплановано вирощування наступних культур:кріп,салат, петрушка, цибуля-перо. Реалізація може відбуватися фасуванням у окремі пакети кожен вид зелені окремо або шляхом формування мікс-наборів.

Допущення помилок при роботі в теплицях може привести до зниження якості одержуваної продукції [58].

Проаналізуємо кожен елемент бізнес-моделі окремо.

1. Сегменти споживачів — у першу чергу, слід визначити, хто є споживачами компанії, які їх інтереси та яким чином компанія може їх задовольнити. Сюди відносяться всі особи та організації, для яких створюється цінність, продукти та послуги.

Споживачами продукції будуть клієнти закладів харчування, мереж супермаркетів, магазинів роздрібної торгівлі м.Тернополя.

2. Ціннісна пропозиція, або пропонована клієнтам цінність — займає центральне місце у концепції. Ціннісною пропозицією буде задоволення бажання клієнтів у здоровій органічній їжі.

Конкурентоспроможність свіжоїзеленіпідприємства буде досягнута завдяки наступним перевагам: відсутність довготривалого охолодження, а швидке транспортування зелені до клієнта.

3. Канали описують, яким чином клієнт дізнається про товар та отримує його..

Покупцями продукції будуть не кінцеві споживачі, а юридичні особи та підприємці:магазини,овочеві кіоски, виробники харчової продукції, заклади громадського харчування.

4. Відносини з клієнтами. Оскільки цільовими клієнтами продукції є суб'єкти підприємницької діяльності, зв'язок із ними має певну специфіку. Розглянемо основні напрями маркетингової політики:

- 1) телефонування по базі номерів діючих магазинів і мереж;
- 2) створення сайту з налагодженою рекламною кампанією за ключовими словами. Багато шукають зелень оптом в пошукових мережах, тому сайт, який вийде потенційному клієнту в пошуку буде дуже до речі;
- 3) реєстрація на спеціалізованих оптових онлайн-майданчиках. Це також дозволить знайти потенційних клієнтів, які знаходяться в пошуках надійного постачальника;
- 4) подача оголошень на онлайн-дошках безкоштовних оголошень;
- 5) участь в спеціалізованих виставках.



5. Потоки надходження доходів — можна вести облік за надходженнями від різних груп клієнтів.

6. Ключові ресурси:

- земля (вже є у власності підприємства та частково не використовується);
- персонал (оскільки теплиці є лише додатковим видом діяльності, до робіт можна залучити вже наявний у підприємства персонал, що суттєво скорочує витрати, адже протягом року не весь персонал повністю незадіяний);
- обладнання;
- насіння;
- інше.

7. Ключові види діяльності:

- 1) підготовка землі до монтажу теплиць та вирощування зелені;
- 2) монтаж теплиць та налагодження усіх підтримуючих систем;
- 3) посів зелені;
- 4) підживлення рослин та ґрунту, обробка від шкідників;
- 5) збір врожаю;
- 6) обробка та пакування готової зелені;
- 7) продаж продукції.

8. Ключові партнери:

- 1) постачальники основних засобів;
- 2) постачальники насіннєвого матеріалу;
- 3) постачальники добрив;
- 4) транспортні компанії.

9. Структура витрат. Для пропонованого бізнесу знадобиться земельна ділянка площею не менше 250 кв. м. На ділянці можна розмістити 10 теплиць під кожен з видів культур, загальна площа кожної теплиці становить 400 кв.м. Буде закуплено 10 теплиць розміром 5м \* 8м, які потрібно буде зібрати і встановити.

Для роботи знадобиться наступний перелік обладнання (табл.3.4).

Таблиця 3.4 - Загальна вартість обладнання для вирощування зелені в теплицях

Назва	Кількість	Ціна за 1 штуку	Загальна вартість
<b>Теплична конструкція</b>			
Каркас теплиці	10	20000	200000
Полікарбонат	10	10 000	100000
<b>Всього:</b>			<b>300000</b>
<b>Крапельний полив</b>			
Бак для води	10	3000	30000
Труба проливу		8000	8000
Насос для баку	10	2500	25000
Система крапельного поливу	10	2000	20000
<b>Всього:</b>			<b>83000</b>
<b>Освітлювальна система</b>			
Лампа	100	800	80000
Вимикач автоматичний	10	150	1500
Кабель електричний		15000	15000
<b>Всього:</b>			<b>96500</b>
<b>Вентиляційна система</b>			
Вентилятор тепличний	10	500	5000
Фільтр повітряний	10	800	8000
<b>Всього:</b>			<b>13000</b>
<b>Додаткове обладнання</b>			
Садові інструменти		8000	8000
Ящики	40	80	3200
Спецодяг	4	5000	20000
<b>Всього:</b>			<b>31200</b>
<b>Загальна вартість</b>			<b>510700</b>

Джерело: складено із використанням [59]

Витрати на насіння є відчутною статтею витрат при організації бізнесу. Ми розглянемо варіант, при якому буде закуплено:

салат (ціна за 1 кг – 1800 грн.)

кріп (ціна за 1 кг – 85 грн.)

петрушка (ціна за 1 кг – 165 грн.)

ріпчаста цибуля (ціна за 1 кг – 180 грн.)

Оскільки культури можуть вирощуватися з графіком сівозміни, вважаємо, що середні щомісячні витрати на насіннєвий матеріал будуть становити 25000 грн. В середньому з 10 кв. м. родючого ґрунту можна отримувати 20-25 кг цибулі і 15-20 кг решти продукції. При цьому знадобиться: 15-20 грам насіння цибулі, 4-5 грам петрушки, кропу, 2-3 грами салату. Середня вартість 1 кг зелені 100 грн.

Отже, із загальної площі 400 кв.м. (яка розділена умовно порівну між культурами) підприємство зможе отримати (мінімально):

$10 \text{ кг} * 200 = 2000 \text{ кг}$  (цибуля)

$10 \text{ кг} * 200 = 2000 \text{ кг}$  (інша зелень)

$4000 \text{ кг} * 100 \text{ грн.} = 400\,000 \text{ грн.}$

Закупівля добрив знаходиться в прямій залежності від кількості землі, тому в нашому випадку буде витрачатися приблизно 10000 грн. в місяць.

Інвестиції у відкриття теплиці виглядають наступним чином (табл.3.5)

Таблиця 3.5 - Інвестиції для початку бізнес-напряму

Стаття витрат	Сума, грн.
Монтаж теплиць	20000
Закупівля обладнання	510700
Інше	20000
<b>Всього</b>	<b>550700</b>

Середні щомісячні витрати представлені нижче (табл.3.6).

Таблиця 3.6 - Середньомісячні витрати бізнес-напряму

Стаття витрат	Сума, грн.
Комунальні послуги	15217
Реклама	5000
Закупівля добрив	5000
Закупівля насіннєвого матеріалу	25000
Пакувальні матеріали	8000
<b>Всього</b>	<b>58217</b>

Враховуючи, що подальші розрахунки ефективності здійснення вкладень будемо формувати із врахуванням стабільного ефективного функціонування теплиць протягом 6 місяців (більший термін може бути нерентабельний з огляду на великі витрати на обігрів та освітлення культур, а також необхідності



«відпочинку» землі) , до вхідних інвестицій включимо й поточні витрати за 3 роки. (табл.3.7).

Таблиця 3.7 - Середньорічні поточні витрати бізнес-напрямку

Стаття витрат	Сума, грн.	Кількість місяців	Поточні витрати за рік, грн.
Комунальні послуги	15217	6	91302
Реклама	5000	6	30000
Закупівля добрив	5000	6	30000
Закупівля насіннєвого матеріалу	25000	6	150000
Пакувальні матеріали	8000	6	48000
<b>Всього</b>	<b>58217</b>	<b>6</b>	<b>349302</b>

У Додатку А показано сформовано бізнес модель Canvas вирощування зелені в теплицях як допоміжний вид діяльності підприємства.

Отже, загальна вартість інвестицій, необхідних для реалізації проекту, становить приблизно 900 тис.грн., а вхідні грошові потоки коливатимуться в межах 250-400 тис.грн. за рік.

Діапазони можливих значень грошових потоків та ймовірність їх виникнення наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Вихідні економічні параметри інвестиційного проекту, тис.грн.

	Роки							
	2021	2022		2023		2024		2024
	Інвестиції	Грошовий потік	Ймовірність	Грошовий потік	Ймовірність	Грошовий потік	Ймовірність	Грошовий потік
-900		200	0,25	200	0,2	300	0,3	350
		250	0,5	250	0,3	350	0,3	400
		300	0,25	300	0,5	400	0,4	450

Дослідимо залежність ефективності інвестиційного проекту (чисту поточну вартість, внутрішню норму доходності) від невизначених чинників.

Оцінка ефективності реальних інвестицій передбачає зіставлення обсягу інвестицій і майбутніх грошових надходжень, які генерують інвестиції протягом прогнозованого строку.

При розрахунках приймемо дисконтну ставку на рівні 15 %.

Прогнозування ефективності інвестиційних проектів полягає у розрахунку величини чистої поточної вартості, внутрішньої норми доходності для багатьох штучно згенерованих поєднань невизначених чинників та у статистичному аналізі цих результатів.

Процедуру поєднання невизначених факторів можна виконати за допомогою табличного процесора Excel в такій послідовності:

- у полі Excel необхідно згрупувати можливі значення факторів та їхні ймовірності;
- так як величина інвестицій є визначеною величиною, то її вводять зі знаком „-“, звичайним способом в першу колонку таку кількість, яку хочуть отримати в кожній колонці (наприклад 100);
- у меню Data(Дані) вибирають команду DataAnalysis (Аналіз даних).
- вибирають режим RandomNumberGeneration (Генерація випадкових чисел) і заповнюють діалогове вікно цього режиму (рис.3.7);

		Роки									
		2020		2021		2022		2023		2024	
		Грошовий потік	Ймовірність	Грошовий потік	Ймовірність	Грошовий потік	Ймовірність	Грошовий потік	Ймовірність	Грошовий потік	Ймовірність
4	Інвестиції	-900		200	0,25	200	0,2	300	0,3	350	0,25
5				250	0,5	250	0,3	350	0,3	400	0,5
6				300	0,25	300	0,5	400	0,4	450	

9	Ставка	Грошовий потік 2021	Грошовий потік 2022	Грошовий потік 2023	Грошовий потік 2024	Чиста поточна вартість проекту (NPV)	Внутрішня норма доходності (IRR)
10	15%	-900					
11	15%	-900					
12	15%	-900					
13	15%	-900					
14	15%	-900					
15	15%	-900					
16	15%	-900					
17	15%	-900					
18	15%	-900					
19	15%	-900					
20	15%	-900					
21	15%	-900					
22	15%	-900					
23	15%	-900					
24	15%	-900					
25	15%	-900					

**Random Number Generation**

Number of Variables: 1

Number of Random Numbers: 100

Distribution: Discrete

Parameters

Value and Probability Input Range: \$C\$5:\$D\$7

Random Seed:

Output options

☒ Output Range: \$C\$10

☐ New Worksheet Ply:

☐ New Workbook

Рисунок 3.7 - Діалогове вікно «RandomNumberGeneration»

- у полях **NumberOfVariables** (кількість змінних) і **NumberOfRandomNumbers** (Кількість випадкових величин) вказують потрібну кількість колонок і кількість чисел, яку хочуть отримати в кожній колонці (наприклад 100);

- у полі **Distribution** (Розподіл) вказують **Discrete** (Дискретне);
- у полі **ValueandProbablyInputRange** (Вхідний інтервал значень та ймовірностей) вказують адресу діапазону, що пов'язує значення та ймовірності їх набуття невизначеним фактором;
- у полі **OutputRange** (Вихідний інтервал) вказують адресу верхньої клітинки діапазону розміщення випадкових чисел.

Нижче цієї клітини будуть розміщені значення факторів, що вказані в табл.5.1 з частотою, яка близька до заданої ймовірності.

Розрахунок величини чистої поточної вартості і внутрішньої норми доходності для кожного поєднання покаже очікувану картину ефективності інвестиційного проекту (рис.3.8).

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a table of cash flows and a dialog box for the NPV function.

		Роки							
		2021		2022		2023		2024	
		Грошовий потік	Ймовірність	Грошовий потік	Ймовірність	Грошовий потік	Ймовірність	Грошовий потік	Ймовірність
4	Інвестиція	-900		200	0,25	200	0,2	300	0,3
5			250	0,5	250	0,3	350	0,3	400
6			300	0,25	300	0,5	400	0,4	450

9	Ставка	Грошовий потік 2021	Грошовий потік 2022	Грошовий потік 2023	Грошовий потік 2024	Чиста поточна вартість проекту (NPV)	Внутрішня норма доходності (IRR)
10	15%	-900	250	250	400	=NPV(A10;B10:F10)	
11	15%	-900	250	300	350		
12	15%	-900	250	200	350		
13	15%	-900	250	300	300		
14	15%	-900	250	300	350		
15	15%	-900	200	200	350		
16	15%	-900	250	300	350		
17	15%	-900	200	250	300		
18	15%	-900	250	250	300		
19	15%	-900	250	200	300		
20	15%	-900	300	300	350		
21	15%	-900	250	300	400		
22	15%	-900	200	300	400		
23	15%	-900	250	300	400		
24	15%	-900	250	300	300		
25	15%	-900	250	250	350		

**Аргументи функції**

NPV

Ставка: A10 = 0,15

Значення1: B10:F10 = {-900;250;250;400;450}

Значення2: = число

= 23,2371084

Повертає чисту зведену вартість інвестиції на основі дисконтної ставки та вартості майбутніх виплат (від'ємні значення) і надходжень (додатні значення).

Ставка: дисконтна ставка на один період.

Значення: 23,24 ₴

Довідка з цієї функції

ОК Активувати

Рисунок 3.8 - Розрахунок величини чистої поточної вартості і внутрішньої норми доходності для кожного поєднання невизначених чинників

Оцінку привабливості проектів виконаємо за допомогою показника чистої поточної вартості (функції NPV).

Внутрішня норма доходності (IRR) характеризує ефективність використання інвестицій. Проект може бути прийнятий, якщо IRR переважає витрати.



Статистичний аналіз одержаних значень величини чистої поточної вартості і внутрішньої норми доходності можна провести за допомогою засобів Excel в такій послідовності:

- у меню Data вибирають команду DataAnalysis;
- в діалоговому вікні DataAnalysis в списку вибирають DescriptiveStatistics(Описова статистика) і нажимають кнопку ОК;

Заповнюють діалогове вікно (рис. 3.9) і натискають ОК.

		Роки								
		2021		2022		2023		2024		
		Грошовий потік	Ймовірність	Грошовий потік	Ймовірність	Грошовий потік	Ймовірність	Грошовий потік	Ймовірність	
5	Інвестиція	-900	200	0,25	200	0,2	300	0,3	350	0,25
6			250	0,5	250	0,3	350	0,3	400	0,5
7			300	0,25	300	0,5	400	0,4	450	0,25

9	Ставка	Грошовий потік 2021	Грошовий потік 2022	Грошовий потік 2023	Грошовий потік 2024	Чиста поточна вартість проекту (NPV)	Внутрішня норма доходності (IRR)
10	15%	-900	250	250	400	23,24 ₴	16%
11	15%	-900	250	300	350	27,53 ₴	17%
12	15%	-900	250	200	350	-87,94 ₴	10%
13	15%	-900	250	300	300	-25,92 ₴	13%
14	15%	-900	250	300	350	2,67 ₴	15%
15	15%	-900	200	200	350	-100,89 ₴	9%
16	15%	-900	250	300	350	2,67 ₴	15%
17	15%	-900	200	250	300	-71,75 ₴	11%
18	15%	-900	250	250	300	-58,80 ₴	12%
19	15%	-900	250	200	300	-91,67 ₴	10%
20	15%	-900	300	300	350	40,47 ₴	17%
21	15%	-900	250	300	400	31,25 ₴	17%
22	15%	-900	200	300	400	18,31 ₴	16%
23	15%	-900	250	300	400	56,11 ₴	18%
24	15%	-900	250	300	300	-1,06 ₴	15%
25	15%	-900	250	250	350	-30,21 ₴	13%
26	15%	-900	300	200	300	-53,87 ₴	12%

**Descriptive Statistics**

Input Range:

Grouped By: ☒ Columns ☐ Rows

☐ Labels in first row

Output options:

☐ Output Range:

☒ New Worksheet Ply:

☐ New Workbook

☒ Summary statistics

☒ Confidence Level for Mean:  %

☒ Kth Largest:

☒ Kth Smallest:

Рисунок 3.9 - Діалогове вікно «Описова статистика»

В результаті одержимо статистичні характеристики величини чистої поточної вартості і внутрішньої норми доходності (рис.3.10).

Ставка	Грошовий потік 2021	Грошовий потік 2022	Грошовий потік 2023	Грошовий потік 2024	Чиста поточна вартість проекту (NPV)	Внутрішня норма доходності (IRR)					
15%	-900	250	250	400	450	23,24 ₴	16%				
15%	-900	250	300	350	450	27,53 ₴	17%				
15%	-900	250	200	350	350	-87,94 ₴	10%				
15%	-900	250	300	300	400	-25,92 ₴	13%				
15%	-900	250	300	350	400	2,67 ₴	15%				
15%	-900	200	200	350	400	-100,89 ₴	9%				
15%	-900	250	300	350	400	2,67 ₴	15%				
15%	-900	200	250	300	450	-71,75 ₴	11%				
15%	-900	250	250	300	400	-58,80 ₴	12%				
15%	-900	250	200	300	400	-91,67 ₴	10%				
15%	-900	300	300	350	400	40,47 ₴	17%				
15%	-900	250	300	400	400	31,25 ₴	17%				
15%	-900	200	300	400	450	18,31 ₴	16%				
15%	-900	250	300	400	450	56,11 ₴	18%				
15%	-900	250	300	300	450	-1,06 ₴	15%				
15%	-900	250	250	350	400	-30,21 ₴	13%				
15%	-900	300	200	300	400	-53,87 ₴	12%				
15%	-900	250	300	400	450	56,11 ₴	18%				
15%	-900	250	300	300	400	-25,92 ₴	13%				

Column1	
Mean	-19,8785
Standard Error	4,8818
Median	-12,9729
Mode	56,1129
Standard Deviation	48,818
Sample Variance	2383,2
Kurtosis	-0,81445
Skewness	-0,13698
Range	198,541
Minimum	-129,48
Maximum	69,0613
Sum	-1987,85
Count	100
Largest(1)	69,0613
Smallest(1)	-129,48
Confidence Level(95%)	9,68655

Рисунок 3.11 - Результати аналізу величини чистої поточної вартості

Середня величина чистої поточної вартості дорівнює -19,88 тис.грн. Одержані дані свідчать, що значення чистої поточної вартості може змінюватися від -129,48 до 69,09 тис. грн.

Здійнимо розподіл величин чистої поточної вартості і внутрішньої норми доходності. Не дивлячись на те, щодані на рис. 3.11 достатньо повно характеризують величину чистої поточної вартості, вони не можуть відповідь на питання – яка ймовірність крайніх значень цієї величини. Для цього потрібно знати розподіл величини чистої поточної вартості.

Щоб одержати гістограму (графічне представлення розподілу ймовірностей), функцію розподілу і таблицю частот, потрібно виконати такі дії:

- у меню Data вибирають команду DataAnalysis;
- в діалоговому вікні DataAnalysis вибирають Histogram(Гістограма) і натискають ОК;
- заповнюють діалогове вікно Histogram, як показано на рис. 3.12 і нажимають кнопку ОК.

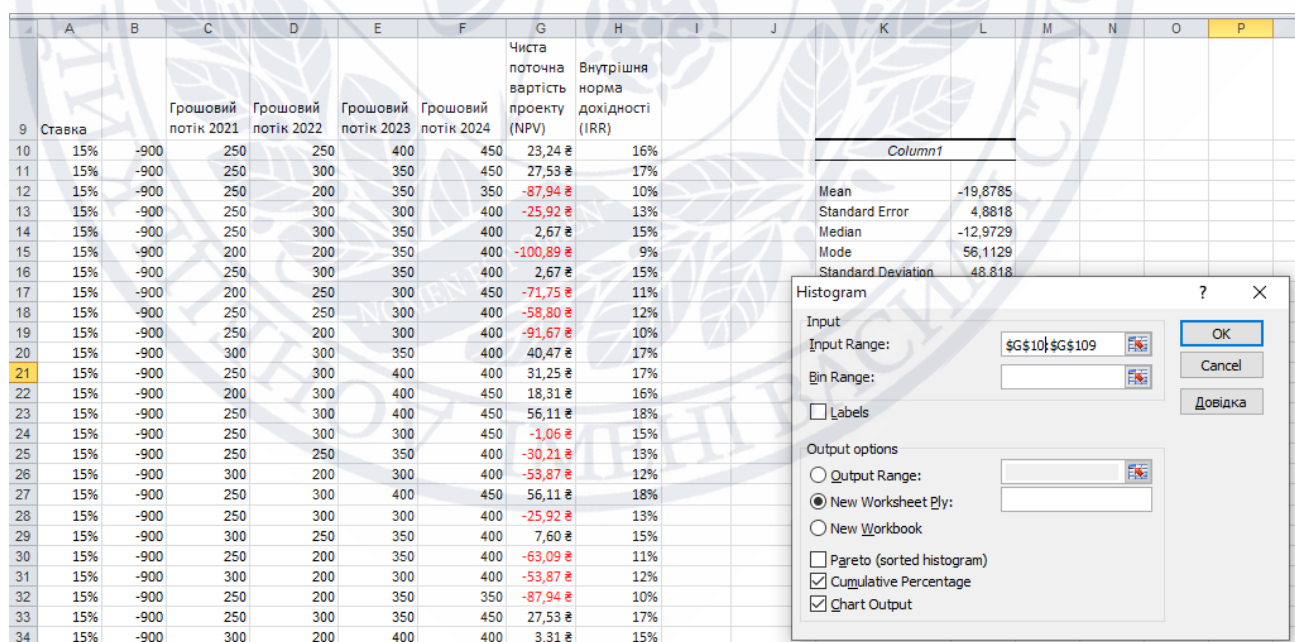


Рисунок 3.12 - Діалогове вікно побудови Гістограми результатів розрахунків

Результати розрахунків подані на окремому листі (рис.3.13).

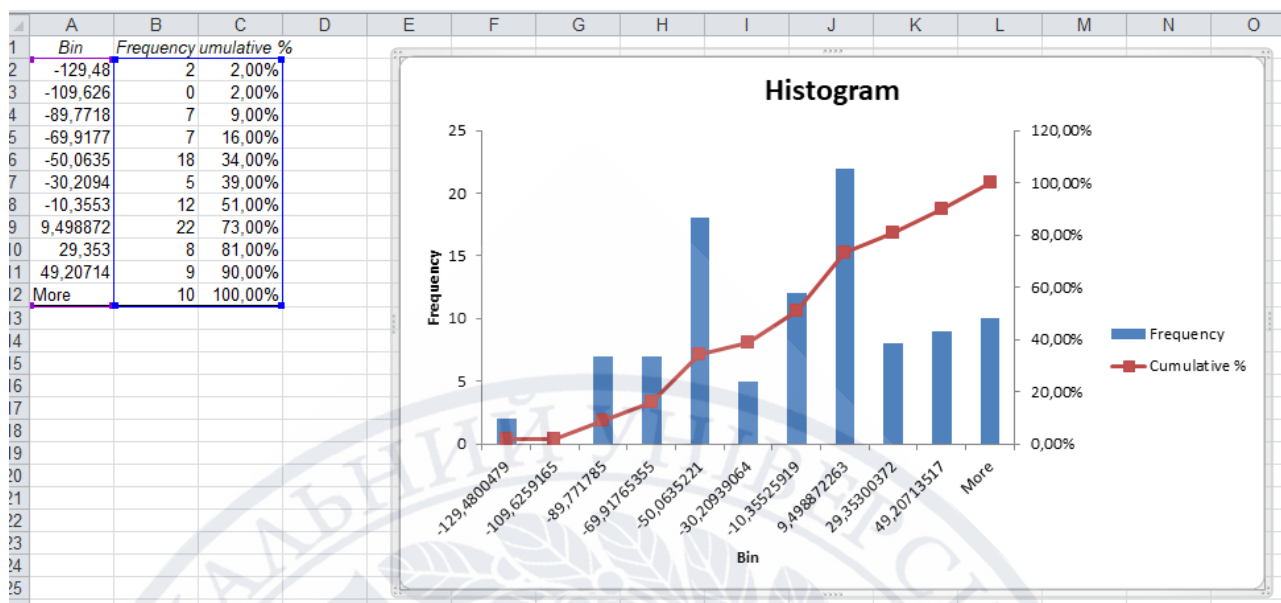


Рисунок 3.13 - Гістограма і таблиця частот

Дані в колонці В показують, скільки значень величини чистої поточної вартості (із 100) потрапили в інтервали (кишені), визначені Excel в колонці А.

Найбільша кількість значень (22) лежить в інтервалі -10,35-9,49 тис.грн.

Оскільки практично при будь-яких поєднаннях грошових потоків отримані значення є від'ємними, слід вважати, що досліджуваний проект є неприйнятним для виконання.

### Висновки до розділу 3

Оскільки процес стратегічного планування передбачає наявність чіткого розуміння усіх процедур та його завдань, у Розділі 3 здійснено розробку універсальної процедури стратегічного планування підприємства. Вона передбачає послідовне проходження наступних етапів:

1. Аналіз середовища функціонування підприємства, які мають найбільший вплив на результуючі показники роботи
2. Аналіз показників господарської діяльності підприємства
3. Моделювання сценаріїв розвитку
4. Ухвалення та реалізація стратегічного плану
5. Аналіз ефективності реалізованих заходів

Описано виконавців кожного етапу стратегічного планування, а також окреслено їх бажані результати.



В межах стратегічного планування пропонується формування бізнес-моделей ключових напрямків діяльності підприємства, що знайшло своє вираження у формуванні моделі оптимізації асортиментної політики ПСГП ім.Шевченка методом ABC-аналізу.

Виявлено, що найбільш прибутковими для підприємства є гречка, крупи ячмінні ячні, пшоно шліфоване, жито озиме. Реалізація цих видів продукції здійснює найбільший позитивний вплив на кінцевий показник виручки підприємства. Малоприбутковими видами продукції для підприємства виявилися силос, ріпак та кукурудза. Отримані результати повинні бути враховані підприємством при плануванні своєї діяльності на наступні роки. Вона є універсальною і може бути застосована й для інших років. Такий аналіз дасть змогу простежити «вигідність» вирощування конкретних культур з метою пошуку «вузьких» місць виробництва. Однією із форм бізнес-моделювання запропоновано використовувати модель Canvas для проекту вирощування зелені в теплицях. Розраховано основні витрати по проекту, а також доходи, які можна отримати в результаті його реалізації.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведені результати розробки ефективної бізнес-моделі для ПСГП ім.Шевченка як інструменту стратегічного планування підприємства. Отримані результати повністю демонструють виконання завдань та складають основу для наступних висновків:

- 1) Виявлено, що стратегічне планування є обов'язковим елементом управлінської роботи на підприємствах, адже саме стратегічно орієнтований підхід до діяльності є основою для зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку. Стратегічне планування спрямоване в загальному на визначенні чітко вимірюваних орієнтирів роботи організації.
- 2) Розкрито особливості методичних підходів до стратегічного планування підприємства, зокрема подано сильні та слабкі сторони довгострокового планування, стратегічного планування на засадах визначення стратегічних центрів й зон господарювання і т.д.
- 3) Узагальнено підходи науковців до процесу бізнес-моделювання на підприємствах, зокрема подана класифікація бізнес-моделей (модель ціле покладання, організаційно-функціональна, інформаційна, ресурсна, бюджетна, процесна, матрична, компетентнісна), проаналізовано чинники зовнішнього та внутрішнього впливу на розробку бізнес-моделі.
- 4) Здійснено аналіз основних показників та результатів діяльності ПСГП ім.Шевченка, під час якого виявлено, що протягом періоду 2016-2020 рр. загальна вартість активів зростала від рівня 11185 тис.грн. у 2016 році до 30723 тис.грн. у 2020 році, тобто абсолютне відхилення становило за період 2016-2020 рр. становило 19538 тис.грн., а відносне – +174%. Найбільш помітні зміни у вартості активів підприємства були характерні для періоду 2019-2020 рр., коли цей показник зріс на 8506 тис.грн., а також у 2016-2017 рр., у яких відносне відхилення становило 42,13%. Найбільш помітне зростання обсягів дебіторської заборгованості перед підприємством

спостерігалось в перл 2018-2019 рр. з рівня 131 тис.грн. до 218 тис.грн. У 2020 році вдалося дещо скоротити її величину до 205 тис.грн., проте, у відносних величинах це скорочення було незначним – всього 6%. Найбільше абсолютне відхилення чистого фінансового результату (прибутку) спостерігалось в період 2016-2017 рр. (+2158 тис.грн.), падіння – 2019-2020 рр (-1922 тис.грн.). Такий значний спад був зумовлений непропорційним зростанням собівартості реалізованої продукції з чистим доходом від реалізації, тобто собівартість зростала більш швидкими темпами ніж виручка.

5) Розроблено універсальну процедуру процесу стратегічного планування ПСГП ім.Шевченка, яка зводиться до наступних етапів: аналіз середовища функціонування підприємства, які мають найбільший вплив на результуючі показники роботи; аналіз показників господарської діяльності підприємства; моделювання сценаріїв розвитку; ухвалення та реалізація стратегічного плану; аналіз ефективності реалізованих заходів.

6) Змодельовано систему оптимізації асортиментної політики ПСГП ім.Шевченка інструментами ABC-аналізу, який показав, що малоприбутковими видами продукції для підприємства виявилися силос, ріпак та кукурудза і тому варто розглянути рішення на переорієнтацію діяльності на більш прибуткові культури.

7) Сформовано бізнес-модель Canvas для проекту вирощування зелені в теплицях як допоміжного виду діяльності підприємства (ідентифіковано сегменти споживачів, ціннісна пропозиція; канали, потоки надходження доходів; ключові ресурси; ключові види діяльності; ключові партнери; структура витрат.

8) Проаналізовано ринок сільського господарства в Україні та досліджено конкурентний профіль ПСГП ім.Шевченка шляхом співставлення сильних та слабких сторін в роботі; можливостей та загроз діяльності. Відповідно до проведених розрахунків, найвищу оцінку



конкурентного профілю порівняно із основними конкурентами отримало ПСГП ім.Шевченка.

9) Проведено моделювання ефективності реалізації інвестиційного проекту ПСГП ім.Шевченка із вирощування зелені у теплицях. Виявлено, що оскільки практично при будь-яких поєднаннях грошових потоків отримані значення є від'ємними, слід вважати, що досліджуваний проект є неприйнятним для виконання. Практична цінність проведених розрахунків свідчить про дієвість запропонованої методики та необхідність її застосування при розробці будь яких інвестиційних проектів.

10) Формалізовано процеси розподілу ресурсів підприємства через розробку та апробацію моделі їх оптимізації інструментами MS Excel.

11) Проаналізовано окремі питання, що стосуються забезпечення охорони праці на підприємств та безпеки в надзвичайних ситуаціях, зокрема показано сукупність шляхів реагування відповідальних осіб підприємства на виникнення надзвичайних ситуацій та в процесах забезпечення охорони праці на ПСГП ім.Шевченка

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler, A. D. Strategy and structure . Cambridge, MA: MIT press. Vol. 4, 1962
2. Парій І.В. Стратегічне управління організацією в умовах швидких змін середовища. *Проблеми економіки та управління*. Львів: Національний університет Львівська політехніка, 2017. С. 244-250.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. К.: КНЕУ, 2014. 699 с. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/638/42/1/1/>
4. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії. Харків: Консул, 2015. 208с.
5. Сапельникова Я.С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 52-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm\\_2016\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_9)
6. Вачугов Д.Д. Стратегия планирования. Основы менеджмента и рынка. *Социально-политический журнал*. 1970. №8. С. 15-18.
7. Уткин Э.А. Финансовое управление. М.: Тандем: Экмос, 1997. 207 с.
8. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: [https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2\\_.pdf](https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf)
9. Основні групи методів прогнозування і область їх застосування. URL: <https://helpiks.org/7-51359.html>
10. Нестор О.Ю. Стратегічне фінансове планування в діяльності суб'єктів господарювання України: Дис.к.е.н., Львів, 2017. URL: [http://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/dis\\_nestor.pdf](http://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/dis_nestor.pdf)
11. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №1(91). С. 98–103.
12. Дубницький В.І. Інфраструктура: модернізація, пріоритети та перспективи. *Регіональна економіка. Проблеми економіки*. No 2. 2017. С. 161-168
13. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент. Харків, 2009. 217 с.

14. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. С. 295.

15. Смолінська Н.В. Управління знаннями як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. 2015. № 815. С. 248-255

15. Самкова Е.Р., Шевчук С.А. Особливості планування на підприємствах в сучасних умовах ринкової економіки. URL: [http://www.rusnauka.com/9\\_EISN\\_2007/Economics/21538.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_EISN_2007/Economics/21538.doc.htm)(дата звернення: 02.04.2018).

16. Швець Л.М. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. №1 (15). URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22973/26-Shvec.pdf?sequence=1>

17. Стратегічне планування. Навчальний посібник. Л.: ЗУКЦ, 2018. 138 с. URL: [https://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp\\_student.pdf](https://ipas.org.ua/old/doc/pr/pauci/sp_student.pdf)

18. Стратегічне планування: конспект лекцій/ укладачі: О.І. Карпіщенко, О.О. Карпіщенко. Суми: Сумський державний університет, 2013. 214 с.

19. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.

20. Кіяшко В.І. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_3\\_1/pdf/174-178.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/174-178.pdf)

21. Ткаченко Є. М. Стратегічні іграшки, або просто про складне. URL: <http://trn.work.ua/articles/154/>

22. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: Кондор, 2018. 664 с.

16. Основи управління якістю. URL: <https://library.if.ua/book/150/9970.html>



17. Константинова Т.В. Удосконалення механізмів стратегічного планування в системі управління діяльністю харчових підприємств.: Дис.к.е.н., Одеса, 2019. URL: <https://www.onaft.edu.ua/download/dissertation/thesis/disser-Konstantynova.pdf>
18. Розширення інструментарію стратегічного планування. *Економічні інновації*: Зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2017. Вип. 45. С. 55-60.
19. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч.посібник. К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2012. 560 с.
20. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. К.: Алерта, 2014. 478 с.
21. Донець Л. І. Стратегічне планування як базова складова стратегічного управління малими підприємницькими структурами. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4(8). С. 19. (Серія “Економічні науки”). URL: [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco\\_2010\\_4/2010\\_4/016-22.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/016-22.pdf)
22. Еліферов В.Г. Бізнес-процеси: регламентація і керування/В. Г. Еліферов, В. В. Рєпін. М., 2012. 465 с.
23. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. No 80(5). P. 86–92.
24. Osterwalder A. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey : JohnWiley&Sons, Inc, 2016. 282 p.
25. Pohle G. IBM’s Global CEO Report 2016: Business Model Innovation Matters. *Strategy&Leadership*. 2016. No 34(5). P. 34–40
26. Zott C. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. No 43(2/3). P. 216–226.
27. Eisenmann T. R. *Internet Business Models*. NewYork :Irwin / Mc Graw-Hill, 2012. 215 p
28. Afuah A. *Business Models: A Strategic Management Approach*. NewYork: McGraw-Hill, 2012. 415 p.
29. Zott C. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2017. No 43(2/3). P. 216–226.

30. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*. 2013. No 11(3). P. 529–555.

31. Business 2010: Embracing the Challenge of Change: whitepaper. *Economist Intelligence Unit*. 2015. February. 33 p.

32. Стрекалова Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа. *Известия Рос. гос. пед. ун-та им. А. И. Герцена*. 2013. No 92. С. 95–105

33. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/7\\_ukr/82.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/82.pdf)

34. Baden-Fuller Ch. Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*. 2013. Vol. 46. Is. 8. Pp. 419-426.

35. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели. *Harvard Business Review*. URL: <http://www.hbr-russia.ru/issue/>

36. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.

37. Чухрай А. Онтологія поняття “бізнес-модель” підприємства. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2018. № 749. С. 94–103.

38. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 423 с.

39. Osterwalder A. Business Model Generation. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2010. 288p.

40. Фролова Л. В. Формирование бизнес-модели предприятия. К.: Центр учебной литературы. 2012. 384 с.

41. Марченко В.В. Сутність та місце бізнес-моделі в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 109-112. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

42. Корзаченко О.В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Частина 1. С.171–175. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_11/41.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/41.pdf).

43. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с. URL: [http://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/danchenco\\_0001.pdf](http://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/danchenco_0001.pdf)

44. Поліщук М. П. Основи підприємницької діяльності : навч. посібник. Житомир : ЖІТІ, 2015. 172 с.

45. Лобачева І.Ф. Аналіз факторів, що впливають на прибуток підприємства. URL: [http://www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2011/Economics/10\\_85046.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/10_85046.doc.htm)

46. Скопенко Н. Основні напрями подолання негативних тенденцій розвитку АПК України URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/294/283>

47. Ібрагімов Е. Ефективне стратегічне планування на основі системного підходу. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(3). С. 274-276. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2012\\_10%283%29\\_63](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10%283%29_63)

48. Стецюк Л. С. Організація аналітичної роботи на сільськогосподарських підприємствах. *Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал*. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/organizaciyaanalitichnoi-roboti-na-pidpriemstvah.html>

49. Чернишова О. Б. Теоретичні засади факторного аналізу прибутку підприємства на базі детермінованих моделей. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 2. С. 52-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2015\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2015_2_10)

50. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2014. 244 с.





62. SWOT-аналіз і аналіз прогалин (GAP-аналіз) політик, програм, планів і законодавчих актів у галузі сільського господарства та підготовка рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до положень Конвенцій Ріо. Херсон: ФОП Грінь Д.С., 2016. 102 с.

63. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2023 року» URL:: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1158-2007-%D0%BF>.

64. Статистичний збірник "Сільське господарство України" за 2020 рік, Державна служба статистики, Київ, 2020. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/09/zb\\_sg2017\\_pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_sg2017_pdf.pdf)

65. Бек Н.Н. Динамический стратегический анализ: ориентация на устойчивость конкурентного преимущества компании в условиях динамизма и глобализации рынков. URL:: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-84576.html>

66. Shklyar T.L. Poligraf poligrafich. New trends in management of industrial marketing in a services sector. *Russian business*. 2007. No. 12. Page 171-174.

67. Башкатова Ю.И. Решетько Н.И. Разработка конкурентной стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей и классических моделей стратегического менеджмента предприятия. *Интернет-журнал "Наукovedение"*. Вып. 2 (21), 2014. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/71EVN214.pdf>

68. Ковалев, С.А. Проекты совершенствования и развития деятельности предприятия – инициация и планирование – шаг за шагом URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=18> – 17.01.2013 г.

69. Ахновська І.О., Панасюк П.І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. №166. 2021.С. 42-48. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/view/41>

70. Болгов В.Є., Витяганець І.М. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності як важлива ціль внутрішньофірмового бюджетування. *Економіка і організація управління*. ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. № 1 (41). С. 15-29. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10815/10720>

71. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. №4(87). С. 21-27  
URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/4560>
72. Kozlovskiy, S., Baidala, V., Tkachuk, O., Kozyrskaya, T. Management of the sustainable development of the agrarian sector of the regions of Ukraine. *Montenegrin Journal of Economics*. Vol. 14. № 4, pp. 175-190. URL: <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-4.12>
73. Трегубов О.С., Лісовий Д.І. Резерви підвищення ефективності управління формуванням доходів і прибутку підприємства. *Економіка і організація управління*. №3-4. 2014. С. 281-287. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/eiou\\_2014\\_3-4\\_43.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eiou_2014_3-4_43.pdf)
74. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*. Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ, 2016. Вип. 3 (23). С. 417–423. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2915>
75. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 118–124. URL: [https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/745/Oliinyk\\_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/745/Oliinyk_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
76. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130.
77. Біркентале В.В., Зима А.О. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіонів. *Вісник ДонНУ: Серія В: Економіка і право*. Донецьк: ДонНУ. 2009. №1. С. 53-60.



