

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЖИТОМИРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**КОВАЛЬЧУК ІРИНА ВАСИЛІВНА**

УДК 338.26

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подается на здобуття освітнього ступеня магістр

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

\_\_\_\_\_ В.І. Ковальчук

**Керівник роботи**  
Вітвіцький В. В.  
д. е. н., професор

## АНОТАЦІЯ

**Ковальчук І. В. Формування механізму стратегічного планування діяльності підприємств.** Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Житомирський національний агроекологічний університет, 2019.

В кваліфікаційній роботі викладені теоретичні, методичні та практичні аспекти формування механізму стратегічного планування функціонування підприємств. Здійснено аналіз дієвості використання стратегічного плану розвитку підприємства. Ідентифіковано основні причини його обмеженого використання. Запропоновано найбільш ефективний варіант розробки та імплементації стратегічного плану розвитку виробничого кооперативу.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний набір, методичний інструментарій.

## SUMMARY

**Kovalchuk I.V. Formation of the mechanism of strategic planning of enterprise activity.** – *Qualifying work manuscript.*

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Zhytomyr National Agroecological University, 2020.

The qualification work describes the theoretical, methodological and practical aspects of forming a mechanism for strategic planning of the operation of enterprises. The analysis of the use effectiveness of the strategic plan of enterprise development is carried out. The main reasons for its limited use have been identified. The most effective variant of development and implementation of strategic plan of development of production cooperative is offered.

Keywords: strategic planning, strategic analysis, strategic set, methodological tools.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ АГРОБІЗНЕСУ.....	6
Висновки до розділу 1.....	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	13
Висновки до розділу 2.....	19
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	21
Висновки до розділу 3.....	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	35

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Дієве функціонування підприємств в ринкової умовах передбачає планування їх діяльності на всіх ієрархічних рівнях, зокрема стратегічному, тактичному й оперативному. Планування обумовлюється особливістю підприємницької діяльності та визначається об'єктивними умовами господарювання. Підприємницька діяльність ґрунтується на необхідності прийняття планових рішень, які дають змогу визначити перспективні напрями діяльності підприємства, сприяють швидкій адаптації до мінливого зовнішнього середовища. В системі планів підприємств чільне місце належить стратегічному плануванню. Наразі сільськогосподарські підприємства достатньо широко використовують стратегічні плани в господарській діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у розвиток сучасної теорії та практики стратегічного планування значний внесок є Р. Акоффа, П. Друкера, К. Ендрюса, Г. Мінцберга, М. Портер, Е. Чендлера та інші. Теоретичні та прикладні аспекти стратегічного планування розглядаються в працях вітчизняних науковців: А. Алексєєвої, Л. Доленка, Г. Тарасюк, Л. Швайки, З. Шершньової та ін. Водночас, недостатньо вивченими для вітчизняних підприємств є практичні аспекти обґрунтування та імплементації стратегічних планів розвитку, в т. ч. в сфері агробізнесу, що і зумовило необхідність проведення даного дослідження. Варто зазначити, що досить великий обсяг наукових праць та значні досягнення в теорії та практиці стратегічного управління, проте є напрямки, які є постійним об'єктом дискусій, зокрема розбіжності у визначенні поняття "стратегічне планування" та прикладні аспекти впровадження стратегічних планів в практичну діяльність підприємства.

**Мета й завдання кваліфікаційної роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних та практичних аспектів розробки та реалізації стратегічного плану діяльності підприємств сфери агробізнесу. При досягненні

поставленої мети передбачається формування та вирішення низки науково-практичних завдань:

- уточнити понятійний апарат проблеми дослідження, зокрема трактування сутності понять стратегічного планування та методичний інструментарій стратегічного планування діяльності підприємств;
- вивчити та систематизувати етапи та сучасний інструментарій стратегічного планування діяльності підприємств;
- здійснити аналіз дієвості використання стратегічного плану діяльності підприємства та ідентифікувати основні прогалини його імплементації;
- обґрунтувати особливості розробки стратегічного плану вирощування чорної смородини.

**Предмет та об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є процес розробки та обґрунтування стратегічного плану розвитку ВСК "Світоч". Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів стратегічного плану розвитку підприємств.

**Методи дослідження.** Методологічна основа роботи це сукупність певних способів наукового пізнання, відповідних методів і прийомів, що застосовуються в процесі дослідження, та загальнонаукові принципи проведення досліджень, основні закони діалектики. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття "стратегічне планування" та "стратегія", "конкурентні стратегії", а також сформульовано загальні висновки та висновки до розділів.

Визначення методичних засад розробки та впровадження в господарську діяльність стратегічних орієнтацій здійснювалося за допомогою методу аналізу і синтезу. При аналізі сучасного стану та стратегічного плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства використано портфельні методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, аналіз PRESTCOM та статистико-економічний методи (графічний, порівняння, індексний) тощо. Розробку

методичних засад оптимізації стратегічного плану діяльності підприємства виконано за допомогою економіко-математичного моделювання.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування та міжнародних економічних відносин: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (31 травня 2019 р.) на тему – Удосконалення управлінського обліку діяльності суб'єктів господарювання; Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених (16 травня 2019 р.) на тему – Розвиток підприємництва на сільських територіях в умовах децентралізації; III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція (18-19 квітня 2019 р.) на тему – Багатофункціональний розвиток сільських територій як механізм забезпечення національної безпеки.

**Практичне значення одержаних результатів** передбачає, що представлені теоретичні, методичні та прикладні результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами в процесі формування їх стратегічних планів розвитку.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 30 сторінок комп'ютерного тексту, містить 12 таблиць і 1 рисунок.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегічне планування це один з видів управлінської діяльності, що передбачає аналіз і оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, обґрунтування стратегічних альтернатив, вибір стратегії та її реалізація через впровадження стратегічного плану. Процес стратегічного планування полягає у визначенні місії функціонування підприємства, стратегічних цілей і завдань та відповідних шляхів та умов досягнення.

Методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємства передбачає відповідне комплексне дослідження економічної системи за визначеними параметрами, які охарактеризують її майбутній стан. В залежності від специфіки функціонування підприємства може бути обраний той чи інший методи стратегічного аналізу. Особливістю стратегічного аналізу інноваційної діяльності це - невизначеність функціонування відповідного підприємства. Отже, варто зазначити, що потрібно розробляти декілька можливих сценаріїв стратегічного розвитку даного підприємства.

Виробничий сільськогосподарський кооператив “Світоч” функціонує в галузі сільського господарства. Аналіз галузі засвідчив, що тут формуються позитивні тенденції для ведення бізнесу. Водночас виникають ряд факторів що ускладнюють господарську діяльність аграрного виробника: диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію, велика частка зношених матеріально-технічних засобів, фактор сезонності, брак коштів на здійснення інноваційної діяльності та інші. В результаті проведеного дослідження встановлено, що багатогранність ринкового середовища змушує до застосування стратегічного підходу щодо системи господарювання на підприємстві. Обрана стратегія формулює цілі та способи їхнього досягнення таким чином щоб окреслити підприємству певний напрям розвитку.

Пріоритетною стратегічною орієнтацією для ВСК “Світоч” вбачається горизонтальна диверсифікація, сутність якої полягає у виробництві

підприємством нових товарів, які призначені для існуючої клієнтської бази, водночас не пов'язані з наявними товарами технологічно. На практиці застосування даної стратегії – це виробництво нових видів продукції в галузі, співпраця з новими споживачами. Такий підхід дасть можливість зменшити сезонність та значно збільшить грошові надходження на підприємстві, а також загальний обсяг збуту на підприємстві. В разі, коли ситуація на одному з об'єктів буде несприятливою та рівень показників реалізації продукції стане низькими, то їх перекриватимуть більш стабільні показники інших ринків.

Враховуючи нестабільне фінансове становище ВСК “Світоч” забезпечення стратегії його розвитку буде здійснено за допомогою розробки стратегічного плану на засадах бізнес-планування. Дана стратегія передбачає вирощування чорної смородини. Встановлено, що потреба в залученні кредитних коштів для фінансування виробництва продукції чорної смородини складає 569959,4 грн. Розрахунки фінансових показників діяльності, виконані в бізнес-плані, доводять, що терміном кредитування є 3 роки. Відтак відповідні кредитні кошти та відсотки за їх використання будуть повернені до установи банку, в якому вони були залучені, а прибуток від поточної діяльності підприємства в 2022 р. складатиме 31482,0 грн. Впровадження вище запропонованих заходів дасть змогу підвищити економічну ефективність функціонування господарства та вдосконалити управління стратегічним його розвитком.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: чинне законодавство та доповнене станом на 1 вересня 2010 р.: (відповідає офіційному текстові).– К.: Вид. ПАЛИВОДА А.В., 2010. – 192 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.: Финансы и статистика. 2007. 305 с.
3. Аніщенко В. О. Особливості стратегічного розвитку компанії з метою збільшення її вартості // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 2. С. 67-75.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. С англ. М.: экономика, 1989. 567 с.
6. Бас Ю. В., Зикова Г. В. Теоретичні основи формування фінансової стратегії підприємства // Наука й економіка. 2016. №1 (41). С 73-77.
7. Белов М. А. Планування діяльності підприємства: Навчально методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ.: КНЕУ, 2005. 410 с.
8. Бойчик І. М., Харів М.І. Економіка підприємств. Львів: В-во “Сполом”. 1999. 345 с.
9. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: Навч. посіб. 2-ге вид., виправ. та доп. К.: ЦНЛ, 2004. 400 с.
10. Гордієнко П. Л., Дідіківська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. К.: Альтера, 2011. 520 с.
11. Дитхль Е., Практический маркетинг: Учебное пособие. / [Пер. с нем. под ред. И.С. Минко]. – М.: Высшая школа, ИНФРА-М, 1996. 442 с.
12. Дж. Ламбен. Стратегический маркетинг. пер. МГУ, 2001 750 с.
13. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навч.посіб.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
14. Гриньов А.В., Ястремська О.М. Якість формування фінансової стратегії підприємства // Фінанси України. 2006. № 6. С. 121-128.

15. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.

16. Клівець П.Г. Стратегія підприємства. К.: Академічне видання, 2007. 320 с.

17. Ковальчук І. В. Удосконалення управлінського обліку діяльності суб'єктів господарювання // Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування та міжнародних економічних відносин : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 31 травня 2019 р.). Харків : ХНАДУ, 2019. С. 28.-29.

18. Ковальчук І. В. Розвиток підприємництва на сільських територіях в умовах децентралізації // Наука. Молодь. Екологія-2019. Матеріали XV Всеукраїнської наукової практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Житомир, 16 травня 2019. Житомир. Вид-во “ЖНАЕУ”, 2019. С. 47-49.

19. Ковальчук І. В. Багатофункціональний розвиток сільських територій як механізм забезпечення національної безпеки // Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ : збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 18-19 квітня 2019. Херсон: ДВНЗ “ХДАУ”, 2019. С. 249-255.

20. Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування: Маркетингове стратегічне планування: автореф. Дис. д-ра екон. наук: 08.06.01. Київ. нац. екон. ун-т. К., 2003. 18 с.

21. Некрасова Л .А., Моніч О. В. Процес формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства та його проблеми / Науковий вісник Херсонського державного університету. №. 5. Ч. 2. 2014. С. 204-207

22. Нелеп В.М. Планування на сучасному аграрному підприємстві. К: КНЕУ, 2004. 495 с.

23. Павлив А. И. Теоретические аспекты финансовой стратегии предприятия // Евразийский научный журнал. 2015. № 8. URL: <http://journalpro.ru/articles/teoreticheskie-aspektyfinansovoy-strategiipredpriyatiya>.

24. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: переклад з англійської. К.: Основи, 1998. 392 с.
25. Плікус І. Й. Методичні підходи розробки фінансової стратегії розвитку підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. 2002. № 159. С. 90 - 99.
26. Поддєрьогін А.М. , Буряк Л.Д. Фінанси підприємств. Підручник. К.: КНЕУ, 2010. 384 с.
27. Радова Л.Д., Череп А. В. Фінансова стратегія в системі сучасного управління підприємством // Держава та регіони. 2005. №2. С. 130 - 135.
28. Розумович Н.Ф. Розробка фінансової стратегії у забезпеченні конкурентних переваг підприємства [URL:http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-3410.pdf](http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-3410.pdf).
29. Савчук В.П. Стратегии и технологи управления фінансами предприятия / В.П. Савчук // Корпоративный менеджмент. 2008. № 5. С. 23-37.
30. Семенов А.Г., Єропутова О.О., Перекрест Т.В та ін. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: монографія. – Запоріжжя : КПУ, 2008. 188 с.
31. Стратегічне управління: навчальний посібник / [В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко] К.: Центр учбової літератури, 2013. 272с.
32. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. К.: “Каравела”, 2003. 432 с.
33. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: Навч. посіб. К.: Кондор, 2005. 400 с.
34. Фінанси підприємств: Підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д.Бурят та ін.; [кер. авт.кол.і наук.ред. проф. А.М. Поддєрьогін]. 5-те вид., перероблене та доповнене. К.:КНЕУ, 2004. 546 с.
35. Хринюк О.С., Корчовна М.Р. Роль стратегії в управлінні фінансовою безпекою підприємства // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. No 7. С. 376-378. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/82.pd>

36. Хотомлянський О.Л., Знахуренко П.А. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства // *Фінанси України*. 2007. №1 С. 111-115.

37. Швайка Л.В. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник / Л.В. Швайка. 2-ге вид., стерео. – Львів: “Могнолія 2006”, 2007 – 268 с.

38. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

39. Шморгун Н.П., Головка І.В. Фінансовий аналіз. Навч. посіб., К.: ЦНЛ, 2006. 528 с.

40. Янковська В.А. Стратегічне планування та його роль у розвитку підприємства // *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 50 (1023). С. 182-187.