

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

**Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки, підприємництва та туризму  
Кваліфікаційна робота на правах рукопису**

**БОНДАР Дмитро Олександрович**

**УДК 338.434:332.12**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
СВК «РУЖИНСЬКИЙ» БЕРДИЧІВСЬКОГО РАЙОНУ»**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 051 «ЕКОНОМІКА»**

**Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр», кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело**

---

**Д. О. Бандар**

**Керівник роботи:**

**Ткачук В. І.**

**д.е.н., професор кафедри економіки,  
підприємництва та туризму**

**Житомир – 2023**

**Висновок кафедри \_\_\_\_\_**

**за результатами попереднього захисту: \_\_\_\_\_**

**Протокол засідання кафедри № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**

**Завідувач кафедри**

**економіки, підприємництва та туризму**

**д.е.н. професор \_\_\_\_\_**

**Валінкевич Н. В.**

**«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**

**Результати захисту кваліфікаційної роботи**

**Здобувач вищої освіти Бондар Дмитро Олександрович захистив кваліфікаційну роботу з оцінкою:**

**сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_**

**за шкалою ECTS \_\_\_\_\_**

**за національною шкалою \_\_\_\_\_**

**Секретар ЕК,**

**завідувач навчальної лабораторії**

**технології ресторанної справи \_\_\_\_\_**

**С. А. Мутасова**

## АНОТАЦІЯ

**Бондар Д.О. «Стратегічне планування господарської діяльності СВК «Ружинський» Бердичівського району – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Систематизовано категоріальний та прикладний інструментарій стратегічного планування господарської діяльності підприємств. Узагальнено систему стратегічного планування сільськогосподарських підприємств. Проведено аналіз економіко-господарського середовища діяльності аграрного підприємства з виявленням перспектив його стратегічного зростання. Запропоновано та обґрунтовано ефективність проекту стратегічного зростання господарського середовища підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, середовище, зростання, ефективність, аналіз, підприємство, планування, забезпечення, діяльність.

## ANNOTATION

**Bondar D. O. «Strategic planning of the economic activity of the Ruzhynskiy SPC of Berdychiv district – Qualification work on the rights of the manuscript.**

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 051 «Economics». – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

Categorical and applied tools for strategic planning of economic activity of enterprises have been systematized. The system of strategic planning of agricultural enterprises is summarized. An analysis of the economic and economic environment of the agrarian enterprise was carried out with the identification of prospects for its strategic growth. The effectiveness of the project of strategic growth of the economic environment of the enterprise is proposed and substantiated.

**Keywords:** strategy, environment, growth, efficiency, analysis, enterprise, planning, provision, activity.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. Обґрунтування теоретико-методичних основ стратегічного планування господарської діяльності підприємств .....	7
1.1. Обґрунтування теоретичних основ стратегічного планування господарської діяльності підприємства.....	7
1.2. Модель реалізації стратегічного планування господарської діяльності підприємства.....	8
1.3. Планомірність політики та вибірковість реалізації стратегічного планування господарської діяльності підприємства.....	10
Висновки до розділу 1.....	11
Розділ 2. Аналіз господарського середовища СВК «Ружинський» Бердичівського району в перспективі стратегічного зростання.....	11
2.1. Аналіз вхідних основ господарської діяльності підприємства.....	11
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та впливів на ефективність його діяльності.....	13
2.3. Аналіз фінансового стану та ліквідності господарської діяльності підприємства.....	17
Висновки до розділу 2.....	20
Розділ 3. Проектне обґрунтування умов стратегічного планування господарської діяльності СВК «Ружинський» Бердичівського району в перспективних умовах господарювання.....	21
3.1. Ресурсне обґрунтування проекту стратегічного планування господарської діяльності.....	21
3.2. Ефективність умов реалізації проекту стратегічного планування господарської діяльності підприємства.....	24
Висновки до розділу 3.....	25
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	29
ДОДАТКИ.....	33

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Стратегічне планування господарської діяльності підприємств є досить важливою та актуальною формою активізації їх ефективної діяльності. Чітке дотримання принципів стратегічного забезпечення та методик їх організації на підприємстві створюють низку чинників для суттєвого зниження впливу чинників зовнішнього господарського середовища підприємства, що створює передумови для набуття суттєвих конкурентних переваг в середньостроковому господарському періоді. Аспекти стратегічного планування господарської діяльності підприємства визначають та конкретизують цілі та меду діяльності, уніфікують вектори економічного розвитку підприємств що дає можливість значно скоротити рівні витрат основного виробництва та забезпечити безперервність та системність його діяльності в силу дії чинників зовнішнього впливу.

**Мета і завдання роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування стратегічного планування господарської діяльності підприємства та умов зростання його ефективності. Досягнуті завдання дослідження: обґрунтовано стратегічні основи стратегічного планування господарської діяльності підприємств; проаналізовано модель стратегічного планування підприємства; узагальнено планомірність політики та вибірковість реалізації стратегічного планування підприємства; проаналізовано вхідні основи господарської діяльності підприємства; проаналізовано вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень та умови господарської діяльності підприємства; проаналізовано фінансовий стан та ліквідність підприємства; реалізовано проектне обґрунтування умов стратегічного планування господарської діяльності підприємства.

**Предмет та об'єкт дослідження.** Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні основи стратегічного планування господарської діяльності сільськогосподарського підприємства. Об'єктом дослідження є стратегічне планування господарської діяльності СВК «Ружинський» Бердичівського району Житомирської області.

**Методи дослідження.** Використання монографічного методу дослідження дало змогу досягти поставлену мету та завдання у відповідності до обраної тематики дослідження. Використання методу індукції та дедукції дало змогу виявити причинно-наслідкові зв'язки умов реалізації стратегічного планування підприємства та ефективності його діяльності. Використання методу аналізу та синтезу дало змогу абстрагуватися від несистемних впливів діяльності сільськогосподарського підприємства та досягти раціональних характеристик його економіко-господарського середовища. Використання економіко-статистичного методу дало можливість систематизації аналізованих показників за встановленням існуючого рівня їх взаємозв'язку та побудови лінійних прогнозів. Використання методу економічного моделювання дало можливість систематизувати комплекс стратегічного планування господарської діяльності підприємства та виділити основні елементи його впливів щодо умов формування показників ефективності діяльності підприємств.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження:** Ходаківський В. М., Бондар Д. О., Консевич Є. В., Ненько Л. О. Сучасні аспекти та перспективи економічного зростання сільськогосподарських підприємств в системі вдосконалення умов інвестиційного забезпечення. *Агросвіт*. ТОВ «ДКС Центр». Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2023. № 22. С. 167-174. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.167> (Index Copernicus; Google Academy; WorldCat; Crossref).

**Практичне значення отриманих результатів.** Отримані результати проектного обґрунтування стратегічного планування господарської діяльності підприємства, є основою суттєвого зростання рівня його рентабельності та конкурентоспроможності, та можуть бути використанні в виробництві та переробки продукції галузі рослинництва аналогічних підприємств.

**Структура та обсяг роботи.** Структура кваліфікаційної роботи: анотація, зміст, вступ, 3 розділи, висновки та пропозиції, список використаної літератури, додатки. Викладена на 32 аркуші А 4 та виконана в текстовому редакторі Word 2016 (містить 4 таблиці, 19 рисунків, 12 додатків, 37 літ. дж.).

## **Розділ 1. Обґрунтування теоретико-методичних основ стратегічного планування господарської діяльності підприємств.**

### **1.1. Обґрунтування теоретичних основ стратегічного планування господарської діяльності підприємства.**

В перспективі розробки ефективних стратегічних планів господарської діяльності використовують низку факторів та виявів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. При цьому використовують усталену методику стратегічного планування господарської діяльності підприємства (дод. А, рис 1.1). Загальними етапами стратегічного планування господарської діяльності підприємств є: визначення місії та цілей діяльності підприємства – у відповідності до генеральної мети діяльності підприємства та розробленого дерева цілей формуються набори стратегічних, тактичних та оперативних планів їх досягнення з чітким встановленням часових періодів виконання; діагностика середовища – реалізується за рахунок обраних методик та елементів підбору використовуваних показників що закладаються в плановість виконання; вибір стратегії – передбачає наявність декількох планових варіантів реалізації господарської діяльності підприємства; реалізація стратегії – передбачає перенесення обраних планових характеристик в загальну програму діяльності підприємства та формування умов її виконання; контроль за реалізацією стратегії – охоплює процес планового зіставлення отриманих показників з їх еталонним значенням та прийняття відповідних рішень щодо можливого коректування [10; 26].

З відповідності до можливих умов вибору вектору економічного зростання, в системі стратегічного планування господарської діяльності підприємств виділяють прийняття певних умов економічної політики. У співвідношенні стратегічної мети до стратегічних переваг в межах ринкового середовища виділяють (дод. А, рис. 1.2): диференціацію – з позиції стимулювання унікальних товарних характеристик та використання маркетингових інструментів щодо умов їх реалізації в конкретних груп споживання; мінімізація витрат – з позиції суттєвого зниження рівня

собівартості товарної продукції підприємства за рахунок використання прогресивних методів виробництва та управління на інноваційній основі. В співвідношенні стратегічної мети до стратегічних переваг в межах ринкового сегмента виділяють: зосередження – формування стратегічної переваги виключно за неформальними запитами споживачів у формі виявлення умов незадоволеного попиту [11; 19].

## **1.2. Модель реалізації стратегічного планування господарської діяльності підприємства.**

Набір стратегічних альтернатив реалізації стратегічного планування господарської діяльності підприємства виражається в вартісних показниках та в досягненні умов виконання процесів у змістовних характеристиках. Основними вартісними показниками є (дод. Б, табл. 1.1): суттєве зростання валового доходу підприємства при відповідному зростанні вартості його чистого прибутку; зростання загального рівня рентабельності господарської діяльності підприємства; зростання рентабельності використання інвестиційних ресурсів підприємства; зростання рівня ринкової вартості підприємства; зростання суми доданої вартості підприємства; забезпечення фінансових витрат на ринку реалізації товарної продукції; зростання сум дивідендів (вартості нерозподіленого прибутку). З позиції реалізації стратегічних альтернатив: зростання частки ринку; набуття конкурентних переваг в сфері техніко-технологічного забезпечення виробництва та інноваційного забезпечення; суттєве скорочення періодів реалізації товарної продукції з скороченням часу її доставки до кінцевого споживача; конкурентні переваги за якістю товарної продукції; набуття переваги в виявленні товарного асортименту, рівнем обслуговування та сервісу, просторовим охопленням, брендингом торгової марки, рівнем задоволення потреб споживачів, рівнем організації продажу та лідерством за формуванням витрат [7; 30].

Обов'язковим елементом реалізації моделі стратегічного планування господарської діяльності підприємства є функціонування однотипних



показників її результативності за поточними формами процесного перебігу (дод. Б, рис. 1.3). Функціонал зазначеної моделі реалізується за рахунок обраних цілей та прийнятої політики в системі рішень менеджменту підприємства, при впливі очікувань інвесторів, за наступними напрямками: зростання прибутковості підприємства за рахунок розширення масштабів виробництва; зростання прибутковості підприємства за рахунок зростання кількості товарної продукції підприємства в межах діючих виробництв. Вказані напрями обираються пропорційно у відповідності до існуючих економіко-господарських характеристик підприємств. Вибір стратегії та умов її реалізації підпадає крізь призму виявлення сильних сторін підприємства; слабких сторін підприємства; факторів оточуючого економіко-господарського середовища; виявлення спеціальних проблем.

### **1.3. Планомірність політики та вибірковість реалізації стратегічного планування господарської діяльності підприємства.**

У відповідності до реалізації стратегічного планування господарської діяльності підприємства досягаються певні рівні конкурентоспроможності підприємства та перспективи її виявлення в існуючій галузі функціонування. За відносного поєднання вказаних рівнів обирається наступний вид застосовуваної стратегії (дод. В., рис 1.4): згортання бізнесу – передбачає використання умов швидкої ліквідності бізнесу та умовного перепрофілювання; обережного продовження бізнесу з частковим згортанням виробництва – застосовується вразі глибокого стану стагнації економіко-господарського середовища підприємства; часткового згортання – застосовується при дієвих виявах конкурентоспроможності товарної продукції підприємства в реалізації низькорентабельних виробництв; обережного продовження бізнесу – застосовується в умовах раптового настання ризиків та впливів макроекономічного середовища та неспроможності щодо їх суттєвого зниження рівня їх вияву; подвоєння об'ємів виробництва або згортання бізнесу – реалізується за рахунок високих галузевих перспектив, але з низькою якістю

товарної продукції; посилення конкурентних переваг – застосовується в умовах зростання галузі при перспективі розвитку товарного виробництва на умовах його інноваційного забезпечення; лідер бізнесу, генерація готівки, ріст – обмежується лише впливом факторів розвитку галузевих перспектив [8; 21].

У відповідності до стадій життєвого циклу товару в реалізації стратегічного планування господарської діяльності підприємство обирає наступні типи економічного розвитку (дод. В, рис. 1.5): звичайний розвиток – передбачає пропорційність і відповідність становища на ринку стадіям життєвого циклу товару; вибірковий розвиток – подовжує утримання міцного ринкового середовища за рахунок уніфікації стадії зрілості життєвого циклу товару; доведення життєздатності – унеможливорює отримання прибутку за рахунок стрімкого перебігу стадій зародження, розвитку та зрілості життєвого циклу товару. Стан відносного становища на ринку у підприємства оцінюється низкою показників динаміки його розвитку та впливів в умовах функціонування його загального економічного середовища: будь-які впливи ринкового характеру не є особливими для конкретних підприємств та поширюються на загальну їх сукупність.

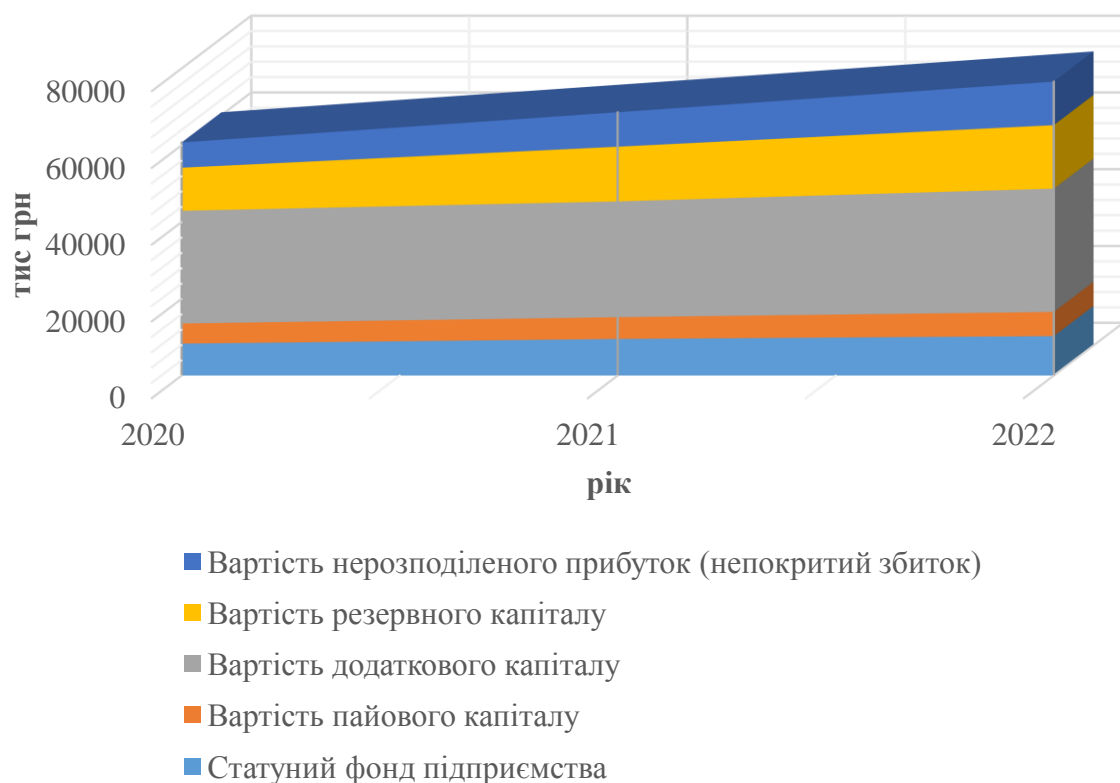
### **Висновки до розділу 1.**

Ефективне та раціональне стратегічне планування господарської діяльності підприємств є основою їх сталого економічного зростання в довгостроковій господарській альтернативі. Досягнення високих результатів стратегічного планування досягається за рахунок залучення та використання необхідного матеріально-технічного, фінансового, інвестиційного, трудового, інтелектуального та управлінського забезпечення. Процес стратегічного планування господарської діяльності сільськогосподарських підприємств є унікальним з позиції особливостей галузевих виробництв та часових характеристик в реалізації стратегічних планів. Ефективність діяльності підприємств безпосередньо залежить від наявних стратегічних планів їх господарської діяльності, раціоналізації їх розробки та реалізації з застосуванням методів дієвого контролю.

## Розділ 2. Аналіз господарського середовища СВК «Ружинський» Бердичівського району в перспективі стратегічного зростання.

### 2.1. Аналіз вхідних основ господарської діяльності підприємства.

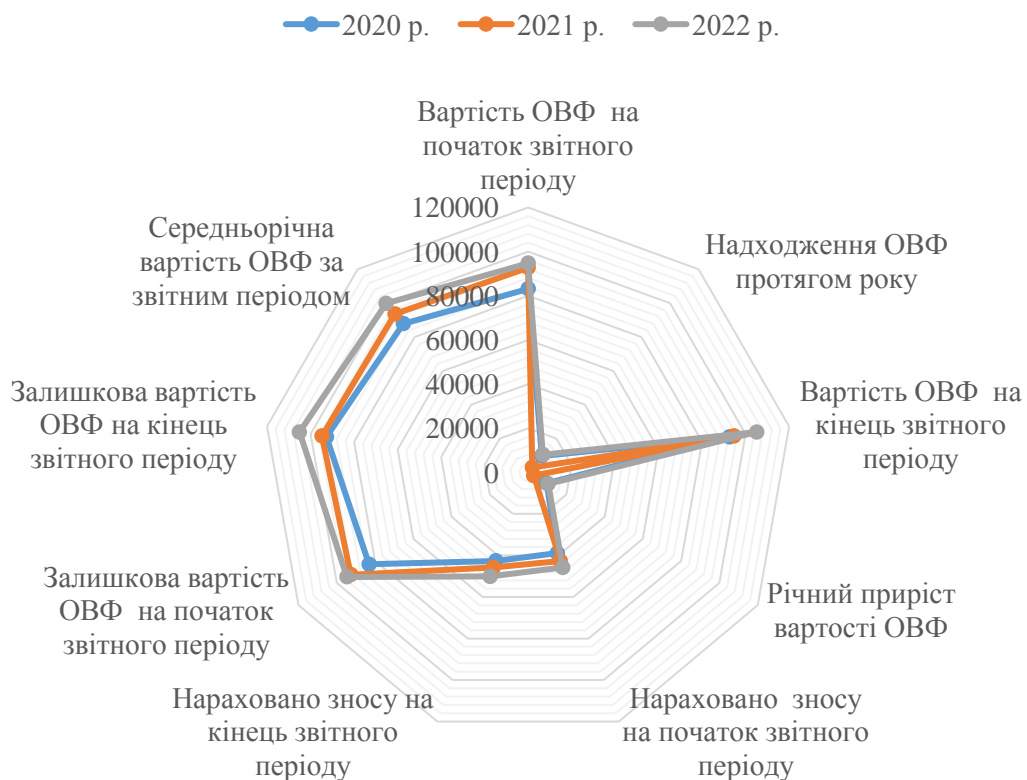
Існуючий стан виробничої системи кооперативу в 2020-2022 рр. покладається на змішану форму спеціалізації галузі рослинництва та галузі тваринництва. В галузі рослинництва (дод. Г, рис 2.1) в середньому за 2020-2022 рр. кооператив спеціалізувався на виробництві: зернових та зернобобових культур – 42,8 %; соняшника – 9,2 %; сої – 3,1 %; ріпаку озимого – 3,9 % від загальногосподарської виробничої структури. В галузі тваринництва (дод. Д, рис 2.2) в середньому за 2020-2022 рр. кооператив спеціалізувався на виробництві: молока дійних корів – 31,2 %; м'яса свиней – 4,7 %; м'яса великої рогатої худоби – 5,1% від загальногосподарської виробничої структури. В структурі забезпечення капіталу кооперативу за 2020-2022 рр. (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Вартість капіталу СВК «Ружинський»  
Бердичівського району в 2020-2022 рр.**

Джерело: власний аналіз автора на основі звітів СВК «Ружинський» 2020-2022 рр.

За аналізу вартості та динаміки капіталозабезпечення СВК «Ружинський» в 2020-2022 рр. виділяємо: приріст вартості статутного фонду кооперативу в 2022 р. до 2021 р. на 7,7 % до рівня 10258,0 тис грн, в 2022 до 2020 р. на 23,3 % від рівня 8311,1 тис грн; приросту вартості пайового капіталу в 2022 р. до 2021 р. на 11,1 % до рівня 6310,1 тис грн, в 2022 р. до 2020 р. на 20,2 % від рівня 5243,9 тис грн; приросту вартості додаткового капіталу в 2022 р. до 2021 р. на 6,5 % до рівня 32113,9 тис грн, в 2022 р. до 2020 р. на 9,3 % від рівня 29358,2 тис грн; приросту вартості резервного капіталу в 2022 р. до 2021 р. на 16,1 % до рівня 16543,5 тис грн, в 2022 р. до 2020 р. на 47,4 % від рівня 11225,2 тис грн; приросту вартості нерозподіленого прибутку в 2022 р. до 2021 р. на 26,4 % до рівня 11358,4 тис грн, в 2022 р. до 2020 р. на 69,3 % від рівня 6593,4 тис грн. Вагомого значення в якісному господарському забезпеченні капіталом надається умовам його використання (рис. 2.4).



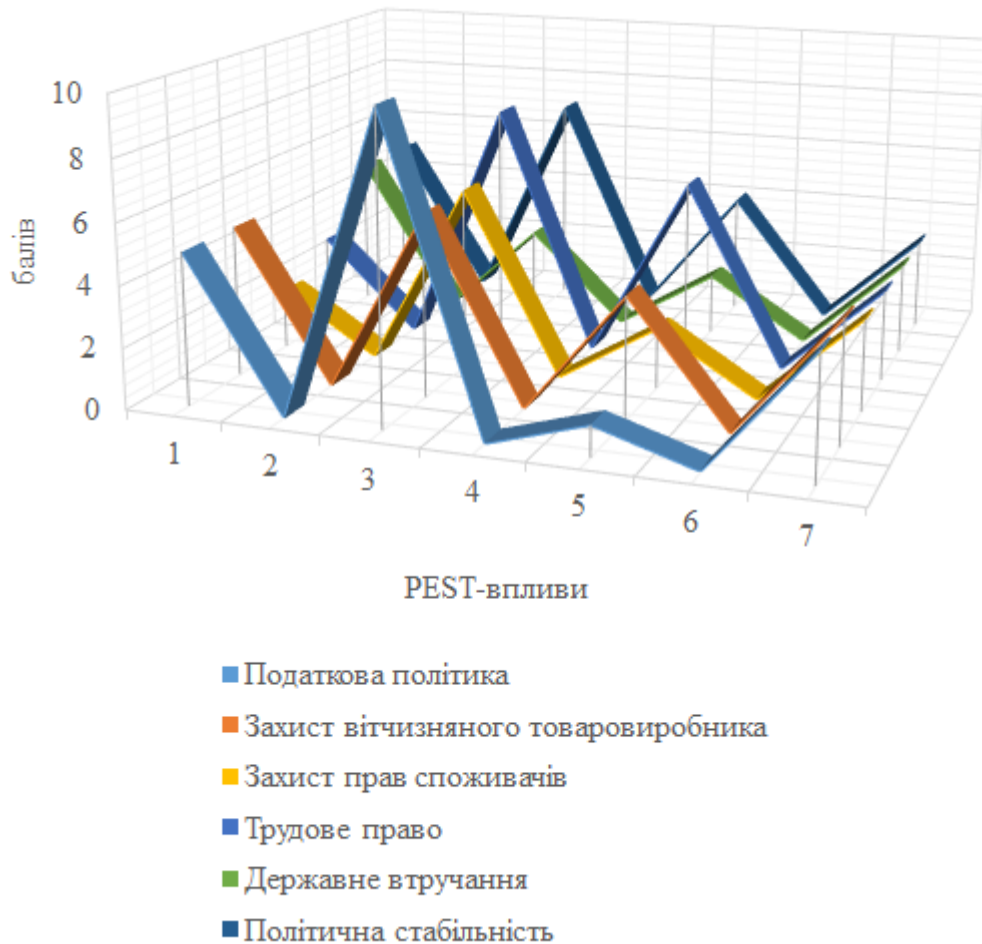
**Рис. 2.4. Вартість та динаміка зміни основних виробничих фондів СВК «Ружинський» Бердичівського району в 2020-2022 рр.**

Джерело: власний аналіз автора на основі звітів СВК «Ружинський» 2020-2022 рр.

За аналізу середньорічної вартості основних фондів виробництва на кінець звітного періоду СВК «Ружинський» в 2020-2022 рр.: в 2022 р. до 2021 р. вартість зросла на 6,7 % до рівня 99887,5 тис грн, в 2022 р. до 2020 р. вартість зросла на 13,6 % від рівня 87898,9 тис грн. Середньорічна вартість зносу основних фондів виробництва кооперативу в 2020-2022 рр. зростала: в 2022 р. до 2021 р. на 9,4 % до рівня 50121,2 тис грн, в 2022 р. до 2020 р. на 17,5 % від рівня 42658,6 тис грн. Надходження вартості основних фондів виробництва в 2020-2022 рр. складали: 2020 р. – 9700,1 тис грн; 2021 р. – 2946,8 тис грн; 2022 р. – 10462,9 тис грн.

## **2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та впливів на ефективність його діяльності.**

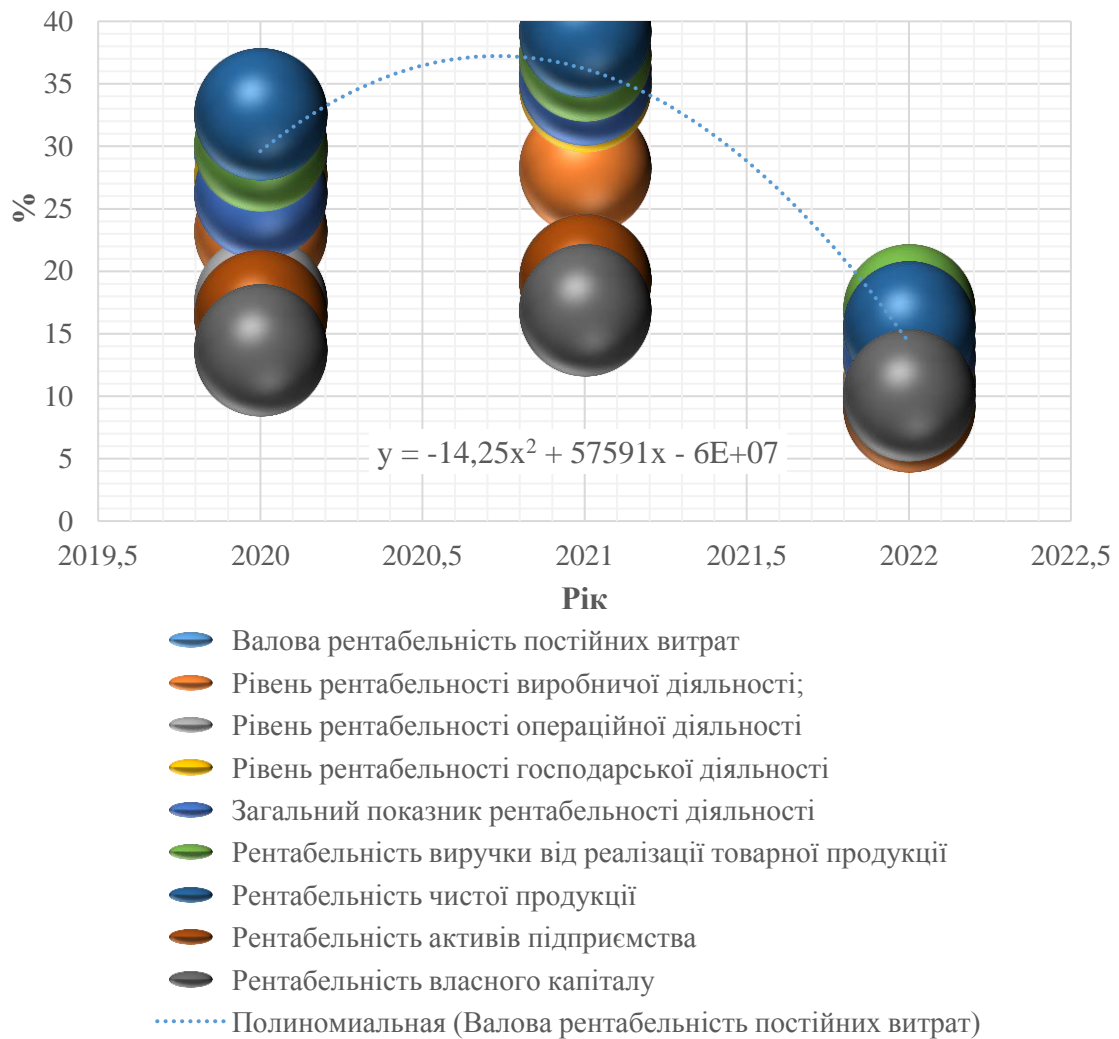
Вирішального значення в формуванні ефективних стратегічних альтернатив СВК «Ружинський» в 2020-2022 рр. мають тенденції впливів зовнішнього середовища кооперативу (дод. Е, табл. 2.1). Найбільшого значення варто приділити економічним аспектам зовнішнього середовища підприємства: суттєвому зростанню показників рівня інфляції; зниженню рівня державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників; відсутності дієвих альтернатив економічного зростання виробничо-господарського комплексу; зниженню рівня підтримки кадрового забезпечення підприємств; суттєвої різниці рівнів прибутковості виробничої та переробної систем агропромислового комплексу. В динаміці впливів технологічного вияву: швидкий темп зношування основних фондів виробництва сільськогосподарських підприємств; недостатність технологічного розвитку галузі; відсутність єдиної системи науково-дослідного державного забезпечення в сфері розробки інновацій та їх використання; висока вартість використання інновацій; високий рівень витрат матеріально-технічного забезпечення в розрахунку на одиницю виробництва; низький рівень фокусування галузі на нові технології. Зазначенні чинники впливу систематизовано в аналізі їх бальної оцінки та залежності (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Аналіз PEST-впливів зовнішнього середовища СВК «Ружинський» Бердичівського району за бальною експертною оцінкою в 2020-2022 рр.**

Джерело: власний аналіз автора на основі звітів СВК «Ружинський» 2020-2022 рр.

Зазначимо що за результатами експертного аналізу PEST-виявів зовнішнього господарського середовища СВК «Ружинський» в 2020-2022 рр. присвоюємо наступні значення: аспектам соціальних впливів – 15 балів; аспектам технологічних впливів – 20 балів; аспектам економічних впливів – 40 балів; аспектам політичних впливів – 25 балів. Зазначені впливи виявляються на показниках ефективності діяльності СВК «Ружинський» в 2020-2022 рр. (рис. 2.6). За рентабельністю господарської діяльності кооперативу відбулося зменшення: в 2022 р. до 2021 р. на 62,9 % до рівня 12,9 %, в 2022 р. до 2020 р. на 53,2 % від рівня 27,6 %. Рівень рентабельності чистої продукції в 2022 р. знизився на 52,5 % в порівнянні з 2020 р. до рівня 15,5 %.



**Рис. 2.6. Динаміка ефективності основних видів господарської діяльності СВК «Ружинський» Бердичівського району в 2020-2022 рр.**  
Джерело: власний аналіз автора на основі звітів СВК «Ружинський» 2020-2022 рр.

Спостерігається суттєве зниження рівня валової рентабельності постійних витрат кооперативу: в 2022 р. до 2021 р. на 60,5 % до рівня 14,3 %, в 2022 р. до 2020 р. на 51,7 % від рівня 29,6 %. Зниження рівня рентабельності виробничої діяльності кооперативу: в 2022 р. до 2021 р. на 60,1 % до рівня 11,3 %, в 2022 р. до 2020 р. на 51,3 % від рівня 23,2 %. Зниження рівня рентабельності операційної діяльності: в 2022 р. до 2020 р. на 38,3 % до рівня 10,8 %, в 2022 р. до 2020 р. на 38,2 % від рівня 17,5 %. Зниження рівня загального показника рентабельності діяльності кооперативу: в 2022 р. до 2021 р. на 62,7 % до рівня 13,2 %, в 2022 р. до 2020 р. на 49,8 % від рівня 23,6 %. Зниження рівня рентабельності виручки від реалізації товарної продукції підприємства: в

2022 р. до 2021 р. на 54,7 % до рівня 16,9 %, в 2022 р. до 2020 р. на 43,8 % від рівня 30,1 %. Зниження рівня рентабельності активів підприємства: в 2022 р. до 2021 р. на 52,3 % до рівня 9,2 %, в 2022 р. до 2020 р. на 43,9 % від рівня 16,4 %. Зниження рівня рентабельності власного капіталу: в 2022 р. до 2021 р. на 40,2 % до рівня 10,1 %, в 2022 р. до 2020 р. на 26,3 % від рівня 13,7 %.

За динамікою оцінки сильних та слабких сторін СВК «Ружинський» в 2020-2022 рр. виявлення аналізу покладається на експертну оцінку (дод. Є, табл. 2.2). В поєднанні можливостей та сильних сторін кооперативу виявляються перспективи впливів: якості товарної продукції кооперативу; забезпечення висококваліфікованим виробничим та управлінським персоналом; наявністю високоякісних та кількісно представлених умов землезабезпечення кооперативу; забезпечення транспортними засобами та технікою; дієвістю менеджменту кооперативу; прилеглистю до транспортно-логістичної системи. В поєднанні можливостей та очікувань кооперативу виявляються перспективи впливів: розширення ефективності діяльності власної торгової мережі кооперативу; розширення товарного асортименту за принципом вигідного його виробництва; суттєвого зростання рівня виробництва товарної продукції та валового доходу; розбудови ефективної товарної політики кооперативу в сучасних умовах товарно-логістичного середовища.

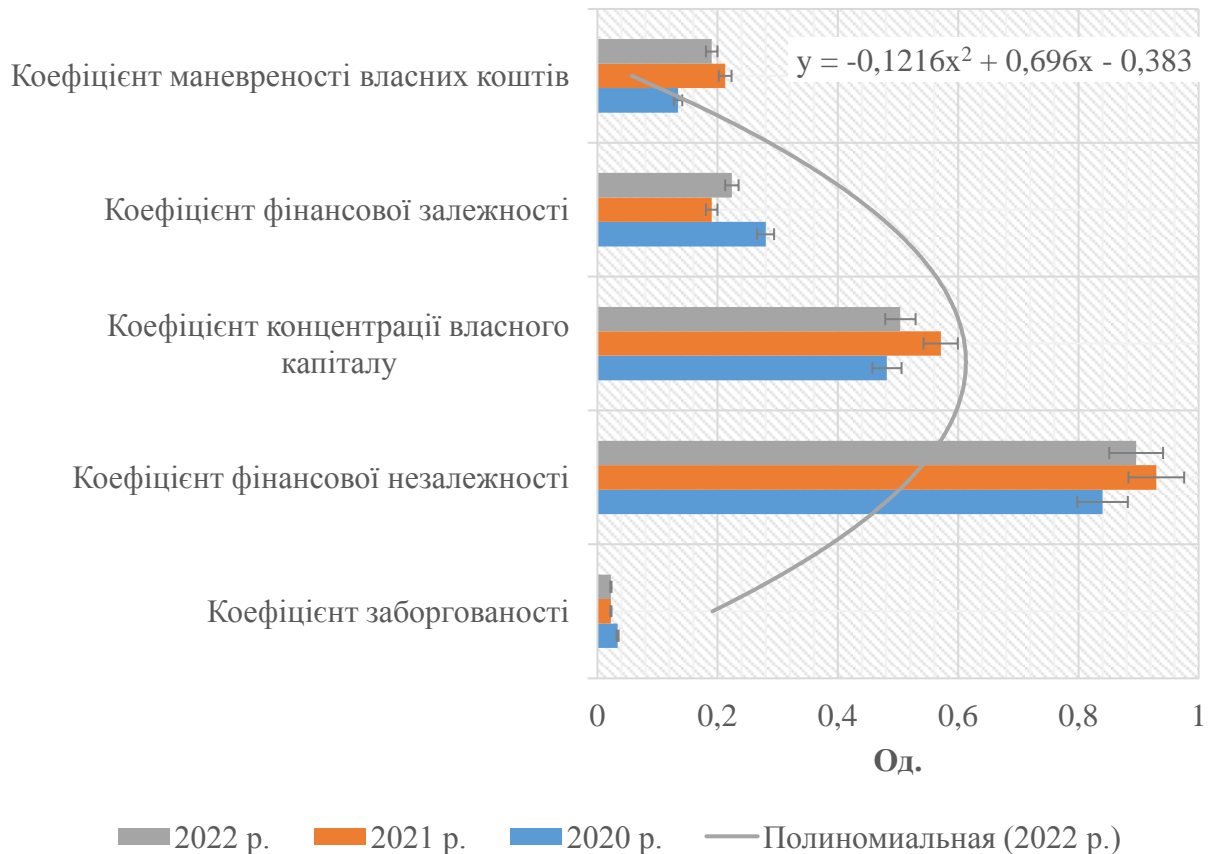
В поєднанні загроз та очікувань кооперативу виявляються перспективи впливів: розширення умов вертикальної та горизонтальної диверсифікації виробничої системи кооперативу; співпраці з новими торговельними партнерами по умовах ефективного товарозбуту; терміновості відмови від застарілих технологій функціонування. В поєднанні можливостей з слабкими сторонами кооперативу виявляються перспективи впливів: модернізації основних засобів виробництва при обов'язковому впровадженні нових технологій; суттєвого розширення каналів збуту товарної продукції; примноження діючих сегментів ринку; суттєвого зростання частки імпортової продукції; високий рівень інфляції; суттєве зростання рівня конкурентної боротьби; надмірний рівень фіскального навантаження; недосконалість та



мінливість умов законодавчого характеру впливів; наявність суттєвого диспаритету цін в функціонування агропромислового комплексу країни. . В поєднанні загроз та слабких сторін кооперативу виявляються перспективи впливів: можливої відсутності фінансового забезпечення для розвитку певних видів діяльності; вплив високого рівня амортизації та зношуваності основних фондів виробництва; фактична відсутність кваліфікованих спеціалістів зі збуту товарної продукції підприємства; загрози згорання низькорентабельних виробництв; агресивна конкуренція збоку типових за виробничою системою підприємств; зниження рівня попиту на товарну продукцію кооперативу; суттєві перешкоди в використанні послуг страхового забезпечення економіко-господарської діяльності кооперативу в середньостроковій господарській альтернативі.

### **2.3. Аналіз фінансового стану та ліквідності господарської діяльності підприємства.**

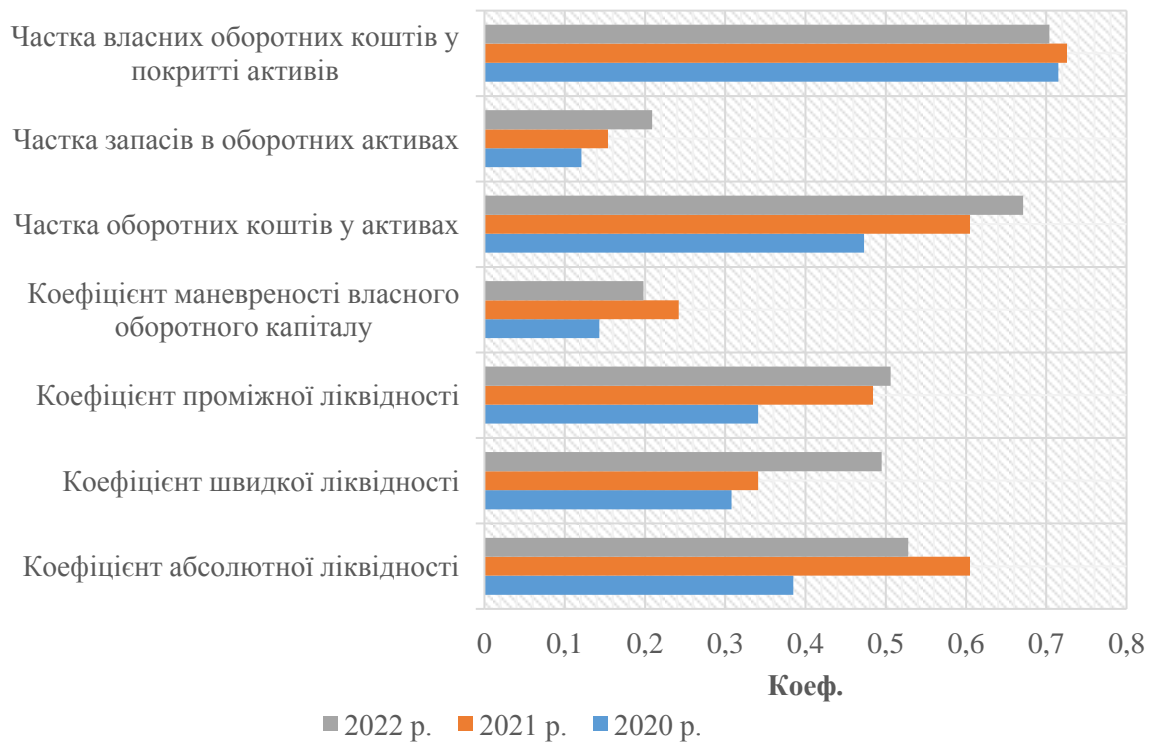
В перспективі стратегічного зростання господарської діяльності СВК «Ружинський» важливого значення приділяємо стану фінансового забезпечення кооперативу в 2020 -2022 рр. (рис. 2.7). Зазначаємо зниження рівня коефіцієнта заборгованості: в 2022 р. до 2021 р. на 14,3 % до рівня 0,03 од., в 2022 р. до 2020 р. на 25,1 % від рівня 0,04 од. Зниження рівня коефіцієнта фінансової незалежності: в 2022 р. до 2021 р. на 5,4 % до рівня 0,87 од., в 2022 р. до 2020 р. на 7,5 % від рівня 0,94 од. Зниження рівня коефіцієнта концентрації власного капіталу; в 2022 р. до 2021 р. на 12,5 до рівня 0,56 од., в 2022 р. до 2020 р. збільшення рівня на 3,7 % від рівня 0,54 од. Збільшення рівня коефіцієнта фінансової залежності: в 2022 р. до 2021 р. на 19,1 % до рівня 0,25 од., при зменшенні рівня в 2022 р. до 2020 р. на 19,3 % від рівня 0,31 од. Зменшення рівня коефіцієнта маневреності власних коштів: в 2022 р. до 2021 р. на 12,5 % до рівня 0,21 од., при збільшенні рівня в 2022 р. до 2020 р. на 40,1 % від рівня 0,15 од., що свідчить про позитивну тенденцію зміни показника в короткотривалому господарському періоді.



**Рис. 2.7. Показники фінансової активності господарської діяльності СВК «Ружинський» Бердичівського району в 2020-2022 рр.**

Джерело: власний аналіз автора на основі звітів СВК «Ружинський» 2020-2022 рр.

В перспективі розбудови системи стратегічного зростання СВК «Ружинський» необхідним вдасться проведення аналізу динаміки та рівня фінансової стійкості кооперативу (рис. 2.8). Зазначаємо зниження рівня коефіцієнта абсолютної ліквідності кооперативу: в 2022 р. до 2021 р. на 13,3 % до рівня 0,52 од., при збільшенні рівня в 2022 р. до 2020 р. на 36,8 % від рівня 0,38 од. Зростання рівня коефіцієнта швидкої ліквідності: в 2022 р. до 2021 р. на 44,1 % до рівня 0,49 од., в 2022 р. до 2020 р. на 63,3 % від рівня 0,30 од. Збільшення рівня коефіцієнта проміжної ліквідності: в 2022 р. до 2021 р. на 4,2 % до рівня 0,50 од., в 2022 р. до 2020 р. на 47,1 % від рівня 0,34 од. Зменшення рівня показника коефіцієнта маневреності власного оборотного капіталу: в 2022 р. до 2021 р. на 20,8 % до рівня 0,19 од., при збільшенні в 2022 р. до 2020 р. на 35,7 % від рівня 0,14 од.



**Рис. 2.8. Динаміка показників фінансової стійкості господарської діяльності СВК «Ружинський» Бердичівського району в 2020-2022 рр.**

Джерело: власний аналіз автора на основі звітів СВК «Ружинський» 2020-2022 рр.

Зростання частки оборотних коштів в активах кооперативу: в 2022 р. до 2021 р. на 11,7 % до рівня 0,67 од., в 2022 р. до 2020 р. на 42,5 % від рівня 0,47 од. Збільшення рівня частки запасів в оборотних активах кооперативу: в 2022 р. до 2021 р. на 88,3 % до рівня 0,20 од., в 2022 р. до 2020 р. на 66,7 % від рівня 0,12 од. Зменшення частки власних оборотних коштів кооперативу у покритті активів: в 2022 р. до 2021 р. на 3,1 % до рівня 0,70 од, в 2022 р. до 2020 р. на 1,5 % від рівня 0,71 од. Зростання рівня коефіцієнта абсолютної ліквідності кооперативу в 2020-2022 рр. відбулося за рахунок суттєвого примноження вартості основних фондів виробництва в первісній формі їх оцінки, що вказує на поліпшення якісних характеристик капіталу. В 2020-2022 р. кооператив активно використовував залучення інноваційних ресурсів на умовах їх фінансового забезпечення.

Перспективи стратегічного зростання господарської системи кооперативу в значних умовах покладаються на рівень його інвестиційної привабливості. За використання методу експертної оцінки зазначимо: в 2022 р. до 2021 р. рівень інвестиційної привабливості кооперативу знизився на 24,6 %, в 2022 р. до 2020 р. на 9,3 %. Зазначене зниження є пропорційним фактором зростання рівня ризику втрати інвестованого капіталу, оскільки сучасні умови ведення аграрного бізнесу, у стані військової економіки, та термінів повернення вкладених капіталів є не досить привабливими з позиції вкладання коштів, у порівнянні з іншими галузями народного господарства.

### **Висновки до розділу 2.**

За результатами проведеного аналізу економіко-господарського середовища в 2020-2022 рр. СВК «Ружинський», в перспективі його стратегічного зростання прослідковується: найсприятливішим періодом ведення господарської діяльності вважаємо 2021 р. за рахунок суттєвого приросту рівня валового доходу підприємства та реалізації масштабних інвестиційних забезпечень; 2020 р. вважаємо стабільно діючими умовами розвитку господарського середовища підприємства, при утриманні стійких ринкових позицій та накопичення сум нерозподіленого прибутку; 2022 р. вважаємо досить складним періодом в діяльності кооперативу за суттєвого скорочення рівня валового доходу, відтоку трудових ресурсів, суттєвого зростання рівня вартості вхідного ресурсного забезпечення, зменшення рівня цін на товарну продукцію кооперативу та значного зростання рівня ризиків ведення його господарської діяльності. Позитивними тенденціями в діяльності кооперативу за 2020-2022 рр. є: утримання фіксованих сегментів ринкового середовища; відносно стабільне оновлення основних фондів виробництва; усталені умови співпраці з оптово-торгівельними партнерами при використанні їх логістичних ланцюгів; поетапне залучення та використання фінансових коштів щодо часткової модернізації виробничої системи галузі рослинництва кооперативу з умов первісної обробки збіжжя.

**Розділ 3. Проектне обґрунтування умов стратегічного планування господарської діяльності СВК «Ружинський» Бердичівського району в перспективних умовах господарювання.**

**3.1. Ресурсне обґрунтування проекту стратегічного планування господарської діяльності.**

За результатами проведеного аналізу економіко-господарського середовища СВК «Ружинський», в перспективі стратегічного зростання кооперативу, пропонуємо проект крупно-переробного комплексу щодо умов подовження циклу виробництва окремих культур галузі рослинництва на перспективний господарський період 2020-2028 рр. За основу проектного забезпечення пропонуємо придбати інноваційне обладнання, провести комплекс пуско-налагоджувальних робіт та перекваліфікації персоналу (табл. 3.1; дод. Ж, рис. 3.1; дод. Й, рис. 3.2; дод. К, рис. 3.3).

**Таблиця 3.1**

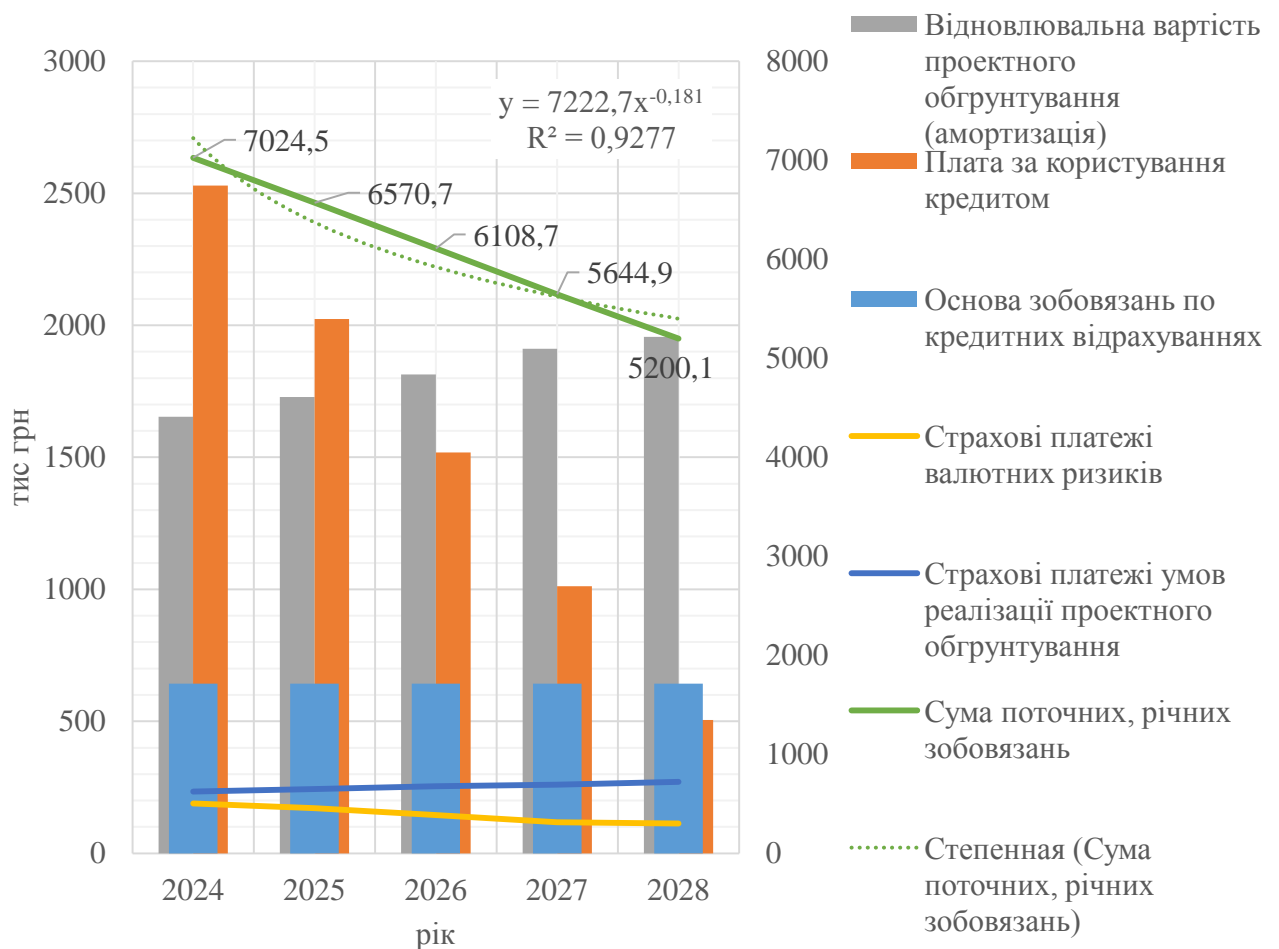
**Проектне обґрунтування ресурсного забезпечення вхідних умов стратегічного планування господарської діяльності СВК «Ружинський» Бердичівського району в перспективі господарювання 2024-2028 рр.**

<b>Найменування обладнання (вид забезпечення)</b>	<b>Джерело забезпечення</b>	<b>Вартість, тис грн</b>
Норія НЗ-5	ТОВ «OLIS»	2784,9
Транспортер шнековий Ш-160	ТОВ «OLIS»	332,4
Зерновий сепаратор ГОРИЗОНТ-К-0,7	ТОВ «OLIS»	288,9
Трієр ТЦО-500	ТОВ «OLIS»	562,3
Каменевідбірник ОМП-3	ТОВ «OLIS»	357,3
Магнітний сепаратор БМПО	ТОВ «OLIS»	401,7
Пропарювач типу А-9БПБ	ТОВ «OLIS»	235,9
Сушарка ВПСО-3	ТОВ «OLIS»	455,7
Розсійник круп'яний РКО-4	ТОВ «OLIS»	357,9
Станок вальцедековий ВДМ-200	ТОВ «OLIS»	501,2
Матеріалопроводи самопливного транспорту	ТОВ «OLIS»	405,9
Вантажний автомобіль DAF F-315, 5 т.	Регіональний транспортний ринок	844,7
Комплекс пуско-налагоджувальних робіт	Послуги сторонніх організацій	255,9
Проектні роботи, підготовка приміщення, навчання персоналу	Послуги сторонніх організацій	788,5
<b>Загальна вартість, тис грн</b>		<b>8573,2</b>

Джерело: власні дослідження автора.

Загальна вартість обладнання за вказаними видами забезпечення та вартістю умов реалізації проектного обґрунтування складатиме 8573,2 тис грн. Передбачається введення комплексу в господарське середовище кооперативу з позицій: наступної переробки отриманого збіжжя по вирощуванню гороху, ячменю та гречки; техніко-технологічного переоснащення виробничих приміщень діючого складського комплексу кооперативу; навчання та перекваліфікації обслуговуючого виробничого персоналу проекту; переробки збіжжя в товарну продукцію кооперативу; транспортування товарної продукції до оптово-збутових мереж; реалізації товарної продукції в оптово-збутових мережах регіональних ринків. В реалізацію зазначеного проектного обґрунтування пропонуємо залучити 4 працівників з діючого складу виробництва кооперативу.

Забезпечення фінансового покриття витрат за реалізацією проектного обґрунтування умов стратегічного планування господарської діяльності СВК «Ружинський» в перспективі 2024-2028 рр., пропонуємо реалізовувати за рахунок використання зовнішніх запозичень. Пропонуємо залучити кредит комерційного банку з річною ставкою кредитування 29,5 %. В розмірі 8573,2 тис грн., терміном на 5 років з можливістю дострокового погашення. Загальний рівень вартісних потреб проектного обґрунтування протягом 2024-2028 рр. зазначено на рис. 3.4. в даному випадку: основа зобов'язань по кредитному відрахуванню складатиме 85,73,2 тис грн; плата за користування кредитом – 7587,6 тис грн; відновлювальна вартість проектного обґрунтування – 9063,0 тис грн; страхові платежі валютних ризиків – 1960,7 тис грн; страхові платежі умов реалізації проектного обґрунтування 3365,6 тис грн; загальна вартість поточних річних зобов'язань – 30548,9 тис грн. В розрізі періодів реалізації проектного стратегічного обґрунтування та умов покриття поточних витрат: 2024 р. – 7024,5 тис грн; 2025 р. – 6570,7 тис грн; 2026 р. – 6108,7 тис грн; 2027 р. – 5644,9 тис грн; 2028 р. – 5200,1 тис грн з врахуванням вартості страхових платежів реалізації проектного стратегічного обґрунтування.



**Рис. 3.4. Структура та динаміка вартісного забезпечення проектного обґрунтування умов стратегічного планування господарської діяльності СВК «Ружинський» в перспективі 2024-2028 рр.**

Джерело: власні дослідження автора.

Вагомого значення в реалізації умов проектного стратегічного обґрунтування в 2024-2028 рр. набуває відшкодування сум вартості за використання кредитного ресурсу: 2024 р. – 2529,1,5 тис грн; 2025 р. – 2023,2 тис грн; 2026 р. – 1517,7 тис грн; 2027 р. – 1012,0 тис грн; 2028 р. – 505,6 тис грн. Вагомого вартісного вираження набуває відновлювальна вартість проектного обґрунтування (амортизація) проекту: 2024 р. – 1653,4 тис грн; 2025 р. – 1728,2 тис грн; 2026 р. – 1813,2 тис грн; 2027 р. – 1911,4 тис грн; 2028 р. – 1955,8 тис грн. що є вагомим значенням в процесі забезпечення умов стратегічного планування господарської діяльності СВК «Ружинський» та перспектив його сталого економічного зростання.

### **3.2. Ефективність умов реалізації проекту стратегічного планування господарської діяльності підприємства.**

З зазначеного проектного обґрунтування умов стратегічного планування господарської діяльності СВК «Ружинський» в перспективному періоді 2024-2028 рр. пропонуємо: переробка та реалізацію крупи гречаної за оптовою ціною 52,50 грн/кг.; крупи ячмінної – 24,80 грн/кг.; крупи горохової – 28,60 грн/кг. Річний обсяг реалізації товарної продукції складатиме 812 т., при щодобовому виробництві 3000 кг.: крупи гречаної – 900 кг.; крупи ячмінної – 1200 кг.; крупи горохової – 900 кг. Реалізаційна складова проектного обґрунтування покладається на торгові регіональні мережі з застосуванням умов додавання ними торгових надбавок. Зазначений рівень оптових цін є досить конкурентним відносно близьких конкурсних груп.

Дохідна частина запропонованого проектного обґрунтування стратегічного планування господарської діяльності СВК «Ружинський» в перспективному періоді 2024-2028 рр. складатиме (дод. Л, рис. 3.5): валовий дохід від реалізації товарної продукції проектного обґрунтування – 185760,4 тис грн; чистий прибуток кооперативу – 75116,9 тис грн.; дохід від поліпшення якісних характеристик товарної продукції підприємства – 5496,0 тис грн; сукупний господарський ефект – 47683,8 тис грн. Витратна частина запропонованого проектного обґрунтування стратегічного планування господарської діяльності СВК «Ружинський» в перспективному періоді 2024-2028 рр. складатиме: повна виробнича собівартість виробництва та переробки круп – 110643,5 тис грн; відрахування податку на отриманий проектний прибуток – 15023,4 тис грн; вартість інфляційних витрат: 17905,7 тис грн. В розрізі періодів проектного стратегічного обґрунтування за рівнем дохідної частини проекту: 20204 р. – 36043,7 тис грн; 2025 р. – 37125,5 тис грн; 2026 р. – 38448,6 тис грн; 2027 р. – 39270,2 тис грн; 2028 р. – 40368,4 тис грн. Загальна вартість дохідної частини за реалізаційний період 2024-2028 рр. складатиме 191256,4 тис грн. В розрізі періодів проектного стратегічного обґрунтування за рівнем витратної частини проекту: 20204 р. – 26044,1 тис грн; 2025 р. –



27525,2 тис грн; 2026 р. – 29322,0 тис грн; 2027 р. – 30027,3 тис грн; 2028 р. – 30654,0 тис грн. Загальна вартість дохідної частини за реалізаційний період 2024-2028 рр. складатиме 143572,6 тис грн. Термін окупності за рівнем використання запозиченого проектного ресурсу складатиме (дод. М, рис. 3.6): у загальній вартості покриття проектних витрат за рівнем чистого прибутку – кінець 2 кварталу 2025 р.; в реалізації витратної частини проекту за рівнем чистої поточної вартості – 1 квартал 2026 р. Корегування сум чистого прибутку проектного обґрунтування за рівнем сукупного господарського ефекту в розрізі періодів складатиме: 2024 р. – 5054,6 тис грн; 2025 р. – 5023, 4 тис грн; 2026 р. – 5544,6 тис грн; 2027 р. – 5756,6 тис грн; 2028 р. – 6053,7 тис грн. Загальний рівень рентабельності проектного обґрунтування складатиме 67,9 %, та може суттєво зрости при умові дострокового погашення проектних зобов'язань фінансового характеру.

### **Висновки до розділу 3.**

Запропоноване проектне обґрунтування умов стратегічного планування господарської діяльності СВК «Ружинський» на перспективний господарський період 2024-2028 рр. є дієвою господарською альтернативою впровадження ефективних процесів горизонтальної диверсифікації галузі рослинництва кооперативу. Позбавлення функцій посередництва щодо умов переробки зернового збіжжя на продукцію круп дає можливість значно збільшити рівень рентабельності господарської діяльності кооперативу; зміцнити його ринкові позиції з можливістю освоєння нових ринкових ніш; значно знизити рівень впливу ризиків макроекономічного рівня та створити дієві економічні перспективи ефективного зростання кооперативу в середньостроковій господарській альтернативі. Реалізація запропонованого проектного стратегічного обґрунтування покладається на низку чинників та впливів ризикових ситуацій та невизначеностей, тому в даному аспекті варто покладатися на дієвість системи менеджменту кооперативу, при використанні інструментів ефективного страхування.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

З позиції реалізації стратегічних альтернатив: зростання частки ринку; набуття конкурентних переваг в сфері техніко-технологічного забезпечення виробництва та інноваційного забезпечення; суттєве скорочення періодів реалізації товарної продукції з скороченням часу її доставки до кінцевого споживача; конкурентні переваги за якістю товарної продукції; набуття переваги в виявленні товарного асортименту, рівнем обслуговування та сервісу, просторовим охопленням, брендингом торгової марки, рівнем задоволення потреб споживачів, рівнем організації продажу та лідерством за формуванням витрат. У відповідності до стадій життєвого циклу товару в реалізації стратегічного планування господарської діяльності підприємство обирає наступні типи економічного розвитку: звичайний розвиток – передбачає пропорційність і відповідність становища на ринку стадіям життєвого циклу товару; вибіркового розвитку – продовжує утримання міцного ринкового середовища за рахунок уніфікації стадії зрілості життєвого циклу товару; доведення життєздатності – унеможливорює отримання прибутку за рахунок стрімкого перебігу стадій зародження, розвитку та зрілості життєвого циклу товару.

За аналізу середньорічної вартості основних фондів виробництва на кінець звітної періоду СВК «Ружинський» в 2020-2022 рр.: в 2022 р. до 2021 р. вартість зросла на 6,7 % до рівня 99887,5 тис грн, в 2022 р. до 2020 р. вартість зросла на 13,6 % від рівня 87898,9 тис грн. Середньорічна вартість зносу основних фондів виробництва кооперативу в 2020-2022 рр. зростала: в 2022 р. до 2021 р. на 9,4 % до рівня 50121,2 тис грн, в 2022 р. до 2020 р. на 17,5 % від рівня 42658,6 тис грн. Надходження вартості основних фондів виробництва в 2020-2022 рр. складала: 2020 р. – 9700,1 тис грн; 2021 р. – 2946,8 тис грн; 2022 р. – 10462,9 тис грн.

За результатами експертного аналізу PEST-виявів зовнішнього господарського середовища СВК «Ружинський» в 2020-2022 рр. присвоюємо

наступні значення: аспектам соціальних впливів – 15 балів; аспектам технологічних впливів – 20 балів; аспектам економічних впливів – 40 балів; аспектам політичних впливів – 25 балів. За рентабельністю господарської діяльності кооперативу відбулося зменшення: в 2022 р. до 2021 р. на 62,9 % до рівня 12,9 %, в 2022 р. до 2020 р. на 53,2 % від рівня 27,6 %. Рівень рентабельності чистої продукції в 2022 р. знизився на 52,5 % в порівнянні з 2020 р. до рівня 15,5 %.

Спостерігається суттєве зниження рівня валової рентабельності постійних витрат кооперативу: в 2022 р. до 2021 р. на 60,5 % до рівня 14,3 %, в 2022 р. до 2020 р. на 51,7 % від рівня 29,6 %. Зниження рівня рентабельності виробничої діяльності кооперативу: в 2022 р. до 2021 р. на 60,1 % до рівня 11,3 %, в 2022 р. до 2020 р. на 51,3 % від рівня 23,2 %. Зниження рівня рентабельності операційної діяльності: в 2022 р. до 2020 р. на 38,3 % до рівня 10,8 %, в 2022 р. до 2020 р. на 38,2 % від рівня 17,5 %. Зниження рівня загального показника рентабельності діяльності кооперативу: в 2022 р. до 2021 р. на 62,7 % до рівня 13,2 %, в 2022 р. до 2020 р. на 49,8 % від рівня 23,6 %.

Зазначаємо зниження рівня коефіцієнта абсолютної ліквідності кооперативу: в 2022 р. до 2021 р. на 13,3 % до рівня 0,52 од., при збільшенні рівня в 2022 р. до 2020 р. на 36,8 % від рівня 0,38 од. Зростання рівня коефіцієнта швидкої ліквідності: в 2022 р. до 2021 р. на 44,1 % до рівня 0,49 од., в 2022 р. до 2020 р. на 63,3 % від рівня 0,30 од. Збільшення рівня коефіцієнта проміжної ліквідності: в 2022 р. до 2021 р. на 4,2 % до рівня 0,50 од., в 2022 р. до 2020 р. на 47,1 % від рівня 0,34 од. Зменшення рівня показника коефіцієнта маневреності власного оборотного капіталу: в 2022 р. до 2021 р. на 20,8 % до рівня 0,19 од., при збільшенні в 2022 р. до 2020 р. на 35,7 % від рівня 0,14 од.

Пропонуємо залучити кредит комерційного банку з річною ставкою кредитування 29,5 %. В розмірі 8573,2 тис грн., терміном на 5 років з можливістю дострокового погашення. Загальний рівень вартісних потреб проектного обґрунтування: основа зобов'язань по кредитному відрахуванню складатиме 85,73,2 тис грн; плата за користування кредитом – 7587,6 тис грн;

відновлювальна вартість проектного обґрунтування – 9063,0 тис грн; страхові платежі валютних ризиків – 1960,7 тис грн; страхові платежі умов реалізації проектного обґрунтування 3365,6 тис грн; загальна вартість поточних річних зобов'язань – 30548,9 тис грн. З зазначеного проектного обґрунтування умов стратегічного планування господарської діяльності СВК «Ружинський» в перспективному періоді 2024-2028 рр. пропонуємо: переробка та реалізацію крупи гречаної за оптовою ціною 52,50 грн/кг.; крупи ячмінної – 24,80 грн/кг.; крупи горохової – 28,60 грн/кг. Річний обсяг реалізації товарної продукції складатиме 812 т., при щодобовому виробництві 3000 кг.: крупи гречаної – 900 кг.; крупи ячмінної – 1200 кг.; крупи горохової – 900 кг.

Дохідна частина запропонованого проектного обґрунтування стратегічного планування господарської діяльності СВК «Ружинський»: валовий дохід від реалізації товарної продукції проектного обґрунтування – 185760,4 тис грн; чистий прибуток кооперативу – 75116,9 тис грн.; дохід від поліпшення якісних характеристик товарної продукції підприємства – 5496,0 тис грн; сукупний господарський ефект – 47683,8 тис грн. Загальна вартість дохідної частини за реалізаційний період 2024-2028 рр. складатиме 191256,4 тис грн. В розрізі періодів проектного стратегічного обґрунтування за рівнем витратної частини проекту: 2024 р. – 26044,1 тис грн; 2025 р. – 27525,2 тис грн; 2026 р. – 29322,0 тис грн; 2027 р. – 30027,3 тис грн; 2028 р. – 30654,0 тис грн. Загальна вартість дохідної частини за реалізаційний період 2024-2028 рр. складатиме 143572,6 тис грн. Термін окупності: у загальній вартості покриття проектних витрат за рівнем чистого прибутку – кінець 2 кварталу 2025 р.; за рівнем чистої поточної вартості – 1 квартал 2026 р. Корегування сум чистого прибутку проектного обґрунтування за рівнем сукупного господарського ефекту в розрізі періодів складатиме: 2024 р. – 5054,6 тис грн; 2025 р. – 5023,4 тис грн; 2026 р. – 5544,6 тис грн; 2027 р. – 5756,6 тис грн; 2028 р. – 6053,7 тис грн. Загальний рівень рентабельності проектного обґрунтування складатиме 67,9 %, та може суттєво зрости при умові дострокового погашення проектних зобов'язань фінансового характеру.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Iershova N., Kryvytska O., Kharchuk Y. Accounting and analytical information formation by business entities under conditions of sustainable development concept realization. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2021. Vol. 2, no. 37. P. 86-94.
2. Khodyrieva O. O. Optimization of the recruitment process as a necessary condition for the development of the organization. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 3. С. 11-14.
3. Khodyrieva O. O., Posokhov I. M., Marchuk L. S. The current state and trends of international trade in goods on the example of the Kharkiv region. *Perspectives of science and education : proc. of the 6th Intern. youth conf.*. New York, 14 December 2018. Vienna, 2018. P. 123-136
4. Барабаш Ю. О. Методологія стратегічного та оперативного контролінгу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 1. С. 33-38.
5. Бережницька У. Б. Засади функціонування організацій підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва. *Економіка і прогнозування. Науковий журнал*. 2021. № 2. С. 143-159.
6. Боярко І., Гриценко Л., Рябенков О. Концептуальна модель організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Socio-economic relations in the digital society*. 2017. Т. 28, № 1. С. 71-77
7. Будякова О. Ю., Святославова О. Є. Розумні ключові показники ефективності SMART КРІ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2. С. 82-86.
8. Булкін С. С. Формування стійкості та ефективності сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 112-117.
9. Варченко О. М., Липкань О. В. Методичні підходи до оцінки інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4. С. 29-38.

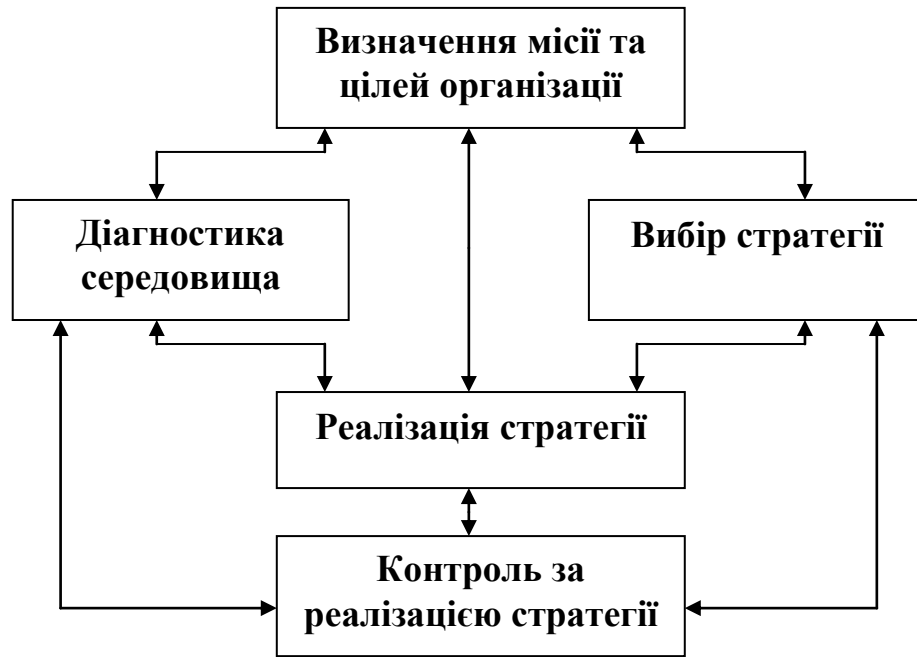
10. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121-125.
11. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 827-833.
12. Волощук Ю. О. Стратегічні напрями інноваційного розвитку агропромислових підприємств в контексті неоіндустріалізації. *Інноваційна економіка*. 2021. №5-6. С. 66-73.
13. Глуха Г. Я. Прямі іноземні інвестиції у контексті економічного зростання. *Економічний нобелівський вісник*. 2016. № 1 (7). С. 113-121.
14. Горіховський М. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. Кандидат наук: автореферат дисертації. Подільський державний аграрно-технічний університет, 2018. 20 с.
15. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 1 (67). С. 84-90.
16. Грицина Л. Принципи сталого розвитку підприємств: порівняльний аналіз. *Економічний дискурс*. 2017. № 1. С. 33-39.
17. Гулик Т. В., Кобзев А. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 353-358.
18. Деркач О. Г., Акіменко А. А. Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2019. № 6 (46). С. 53-60.
19. Єпіфанова І. Ю., Дзюбка М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. П. Мечнікова*. 2017. № 22. С. 99-103.

20. Захарчук О. В., Навроцький Я. Ф., Вишневецька О. В. Сучасний стан та перспективи матеріально-технічного забезпечення сільського господарства. *Економіка АПК*. 2021. №6. С. 79-88.
21. Збарська А. В., Алексєєва Ю. Ю. Матеріально-технічне забезпечення сільських домогосподарств. *Економіка АПК*. 2017. № 12. С. 52-57.
22. Зомчак Л. М., Нич О. В. Економіко-математичне моделювання фінансової стійкості підприємств методом головних компонент. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 850-853.
23. Калінеску Т. В., Пономарьова І. В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2018. № 10. С. 40-44.
24. Кизенко О. О. Систематизація маркерів ефективності бізнесу в системі стратегічного контролінгу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 21-24.
25. Коваленко Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. № 4. С. 69-77.
26. Козак О. А. Оцінювання інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств. *Вісник Хмельницького нац. університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Том 3 (264). С. 83-90.
27. Коцюба О. С. Новітні теоретичні підходи до моделювання невизначеності в управлінні підприємством: історичний, концептуальний та інструментальний аспекти. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 48. С. 96-113.
28. Кравчук Н. І., Любчик А. Ю. Регіональні особливості сільськогосподарського виробництва. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 3 (49). С. 14-22.

29. Кускова С. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств-виробників агропродовольчої продукції. Кандидат наук: автореферат дисертації. Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2017. 20 с.
30. Мацибора Т. В. Тенденції розвитку інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки України. *Економіка АПК*. 2020. № 4. С. 26-34.
31. Михайлов А. М. Моніторинг світових тенденцій формування інвестиційних ресурсів сільського господарства в контексті забезпечення сталого розвитку. *Вісник ХНАУ*. 2017. № 4. С. 111-122.
32. Молдаван Л. В. Особливості корпоратизації аграрного сектору в зарубіжній та вітчизняній практиці: уроки для України. *Економіка України*. 2020. № 8. С. 76 -95.
33. Патица Н. Пріоритети забезпечення конкурентоспроможності сільського господарства України на світових ринках. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4. No. 4. P. 130-145.
34. Пилипенко А. А., Тирінов А. В. Формування обліково-інформаційного та аналітичного забезпечення маркетингового управління розвитком підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7, № 2. С. 129-138.
35. Сахацький М. П., Запша Г. М., Сахацький М. М. Управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 7-8. С. 52-56.
36. Сітковська А. О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 13-14. С.43-47.
37. Трусова Н. В. Детермінанти нарощування конкурентоспроможності підприємств на засадах інноваційного розвитку. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. №1(41). С. 34-40.



## **ДОДАТКИ**



**Рис. 1.1. Процес реалізації стратегічного планування господарської діяльності підприємства.**

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [7; 19].

Стратегічна мета	Стратегічна перевага	
	Унікальність, як вона сприймається покупцем	Становище низько затратної фірми
У межах ринку	<b>ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ</b>	<b>МІНІМАЛЬНІ ВИТРАТИ</b>
Тільки у конкретному сегменті	<b>ЗОСЕРЕДЖЕННЯ</b>	

**Рис. 1.2. Структуризація стратегічних переваг в системі стратегічного планування господарської діяльності підприємства**

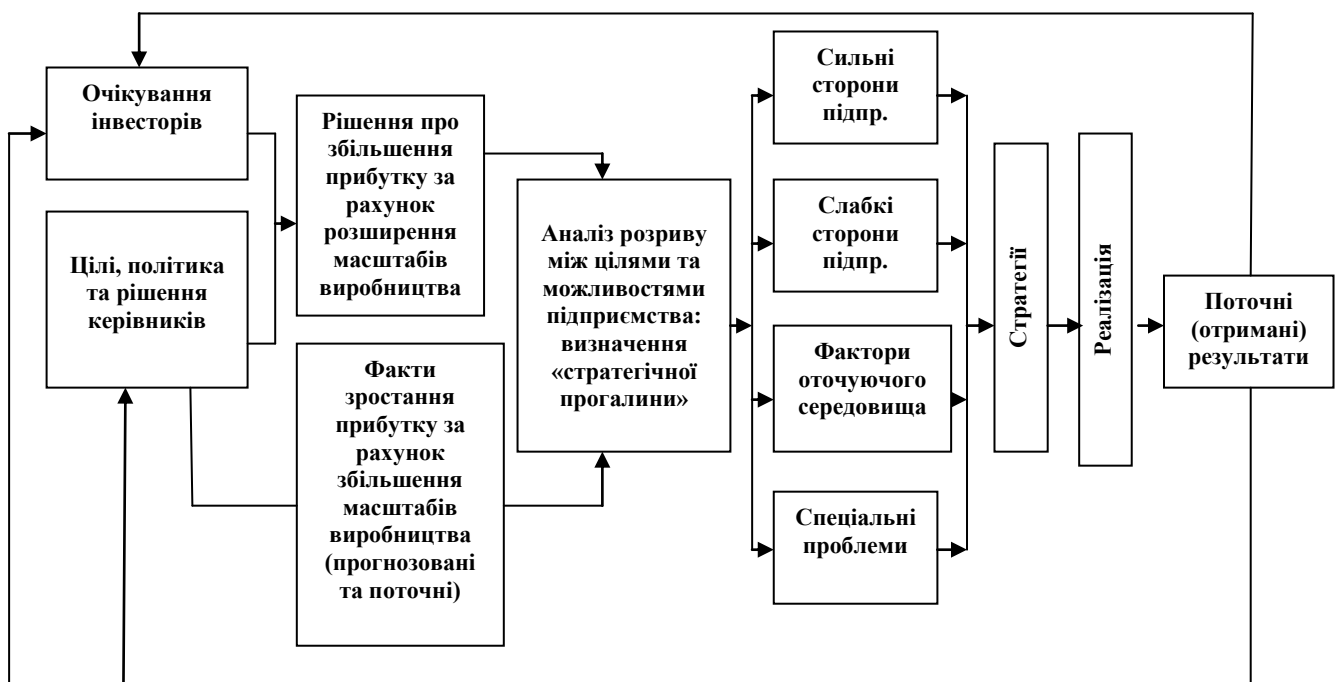
Джерело: адаптовано автором на основі джерела [9; 12]

Таблиця 1.1

**Набір стратегічних альтернатив стратегічного планування  
господарської діяльності підприємства**

<i>Вираження цілей в вартісних показниках</i>	<i>Стратегічні альтернативи реалізації цілей</i>
1. Зростання доходів, прибутку; 2. Збільшення дивідендів; 3. Підвищення рентабельності; 4. Підвищення ціни акції; 5. Збільшення рентабельності інвестованого капіталу; 6. Стійкий фінансовий стан на ринках реалізації продукції; 7. Задовільні показники економічної доданої вартості (EVA) <sup>1</sup> ; 8. Зростання ринкової доданої вартості (MVA) <sup>2</sup> .	1. Збільшення частки ринку; 2. Перевага над конкурентами за рівнем якості продукції, асортиментом, витратами, організацією продажу, популярністю торгової марки, рівнем обслуговування, рівнем задоволення споживачів, географічним охопленням 3. Доставка точно в строк; 4. Лідерство у технологіях, інноваційній діяльності.

Джерело: власні розробки автора на основі джерела [17; 34].



**Рис. 1.3. Схематична модель стратегічного планування господарської діяльності підприємства**

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [6; 27].

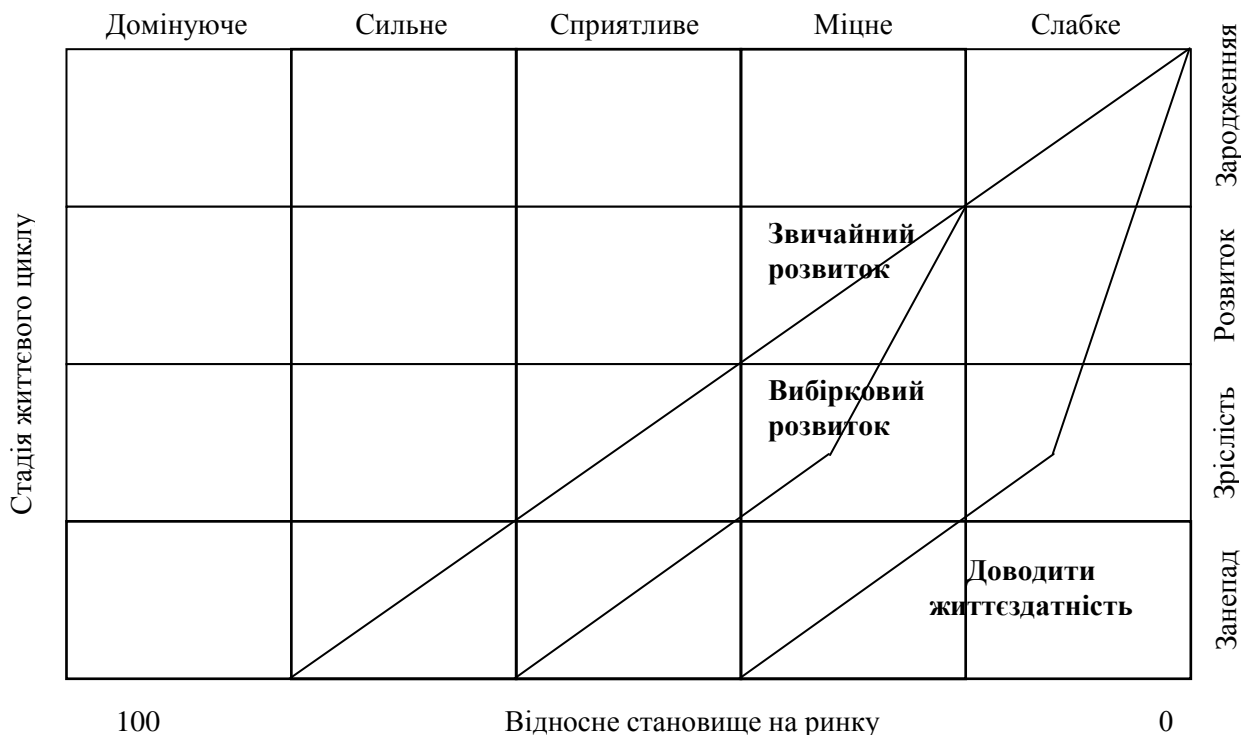
<sup>1</sup> EVA - операційний прибуток після сплати податків, скорегований на ставку дисконту.

<sup>2</sup> MVA – різниця між ринковою вартістю компанії та вартістю інвестованого капіталу.

Перспективи галузі 100	Подвоїти об'єм виробництва чи згорнути бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Лідер виду бізнесу	
	Обережно продовжувати бізнес або частково згорнути виробництво	Обережно продовжувати бізнес	Стратегія росту	
	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія генератора готівки	
0	0	Конкурентоспроможність підприємства		100

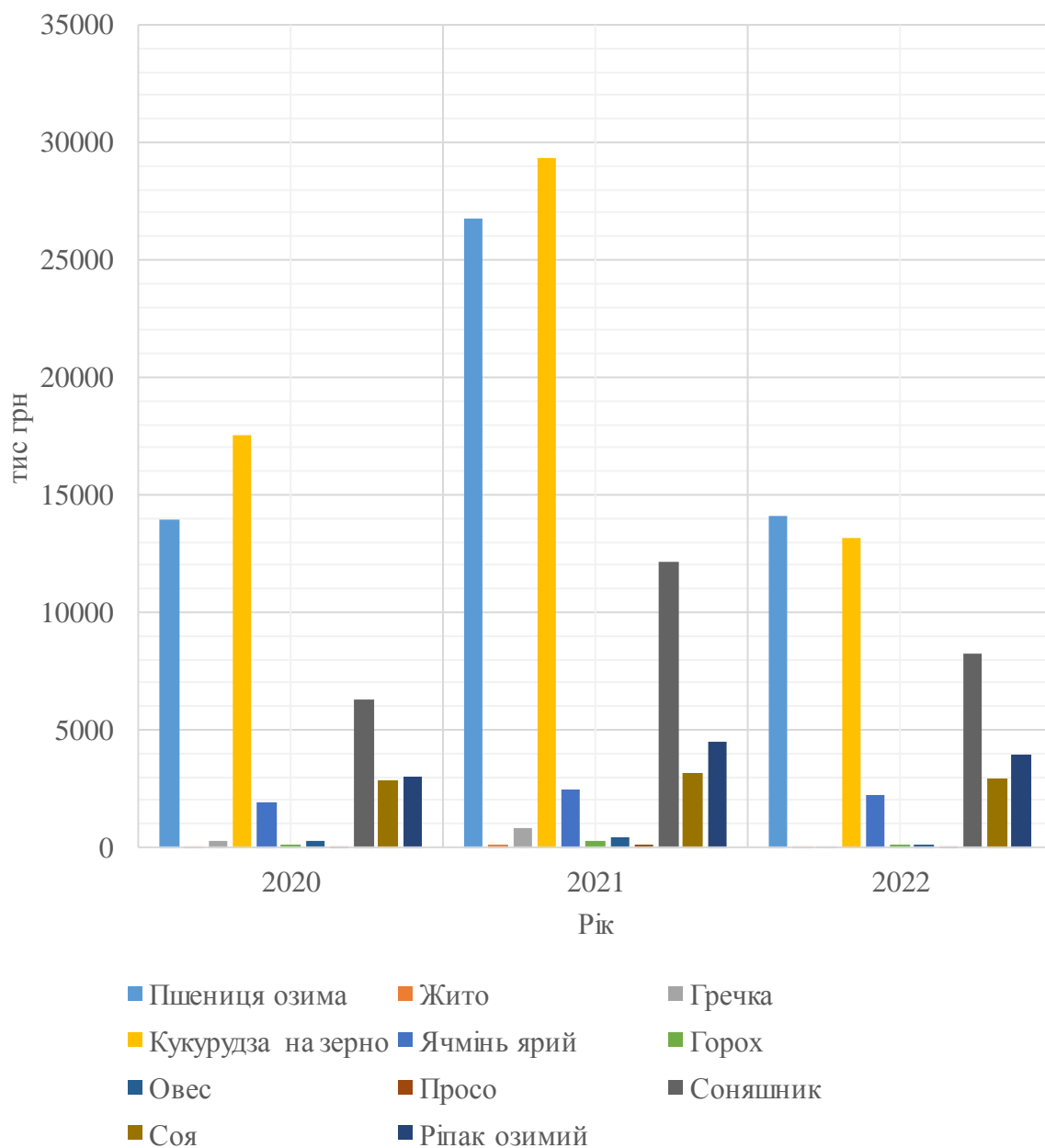
**Рис. 1.4. Матриця планомірної політики стратегічного планування господарської діяльності підприємства**

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [13; 32]



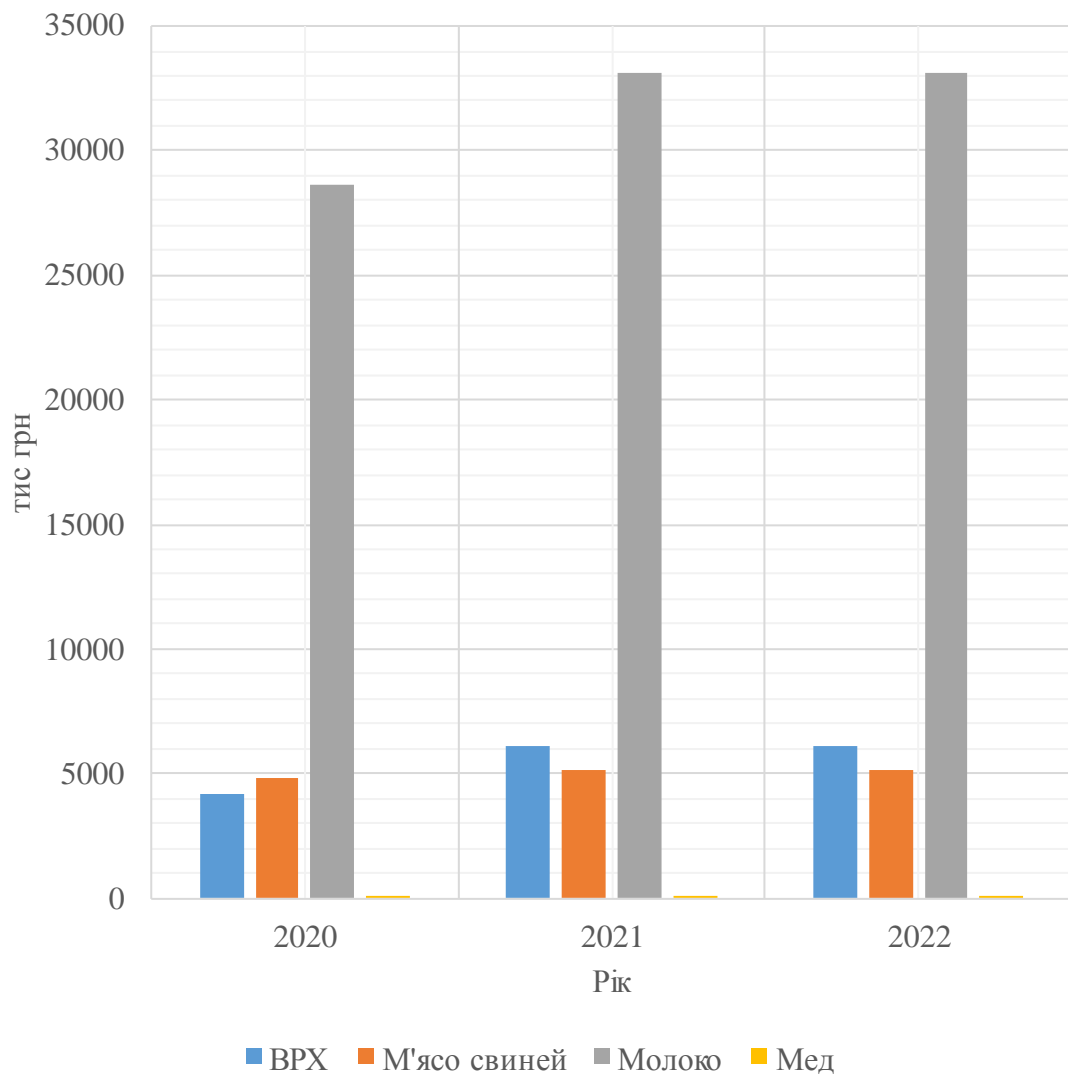
**Рис. 1.5. Схема вибірковості розвитку стратегічного планування господарської діяльності підприємства в умовах економічного розвитку**

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [4; 20].



**Рис. 2.1. Склад і структура товарної продукції галузі рослинництва СВК «Ружинський» Бердичівського району (2020-2022 рр.).**

Джерело: розраховано на основі річних звітів СВК «Ружинський» за 2020-2022 рр.



**Рис. 2.2. Склад і структура товарної продукції галузі тваринництва СВК «Ружинський» Бердичівського району (2020-2022 рр.).**

Джерело: розраховано на основі річних звітів СВК «Ружинський» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.1

**PEST-аналіз впливів на господарську діяльність СВК «Ружинський»  
Бердичівського району в 2020-2022 рр.**

Аспект зовнішнього середовища	Кількість балів	Аспект зовнішнього середовища	Кількість балів	Аспект зовнішнього середовища	Кількість балів	Аспект зовнішнього середовища	Кількість балів
<i>Політичний (P)</i>		<i>Економічний (E)</i>		<i>Соціальний (S)</i>		<i>Технологічний (T)</i>	
Податкова політика	5	Економічне зростання	10	Розподіл доходів	1	Державна підтримка наукових розробок	4
Захист вітчизняного товаровиробника	5	Кредитно-грошова політика	6	Демографічна ситуація на селі	4	Технологічний розвиток галузі	4
Захист прав споживачів	2	Державна підтримка товаровиробників	6	Удосконалення охорони праці	2	Нові розробки та розвиток	3
Трудове право	3	Диспаритет цін	8	Життєвий рівень населення	6	Швидкість зношування техніки	3
Державне втручання	5	Політика щодо безробіття сільського населення	3	Відношення до роботи	2	Використання енергетичних ресурсів та їх затрати	3
Політична стабільність	5	Рівень інфляції	7	-	-	Фокусування на новітню технологію	3
<b>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</b>	<b>25</b>	<b>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</b>	<b>40</b>	<b>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</b>	<b>15</b>	<b>Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу</b>	<b>20</b>
<b>Загальна кількість балів (100 б.)</b>							

Джерело: власні розробки автора при застосуванні експертного методу бальних оцінок з використанням доповненої методики оцінки умов зовнішнього середовища господарювання на основі джерела [23].

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз тенденцій впливу на господарське середовище  
СВК «Ружинський» Бердичівського району в 2020-2022 рр.**

Характеристика господарства  Чинники зовнішнього середовища	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Прилеглисть підприємства до транспортної інфраструктури; Ефективність управління; Наявність транспортних засобів; Наявність площ землекористування; Високий рівень забезпеченості кваліфікованим персоналом; Якість продукції.	Відсутність коштів для розвитку нових видів діяльності; Застаріле обладнання; Територіально не вигідне розміщення підприємства (відносно невисока бальна оцінка ґрунту); Висока зношеність ОВФ; Відсутність спеціалістів зі збуту
Можливості (O)	Очікування (S+O)	Очікування (W+O)
Відповідна законодавча база; Функціонування окремих державних програм для підтримки сільськогосподарських підприємств; Відносна політична стабільність.	Зростання обсягів виробництва продукції; Розширення асортименту продукції; Створення власної збутової мережі; Формування ефективної товарної політики.	Модернізація основних засобів і впровадження передових технологій; Розширення каналів збуту продукції; Збільшення частки ринку.
Загрози T	Очікування (T+S)	Очікування (T+W)
Збільшення частки імпортової продукції; Високий рівень інфляції; Мінливість законодавства; Високий рівень податків; Велика кількість конкурентів; Диспаритет цін.	Диверсифікація виробництва; Пошук нових торгових партнерів; Відмова від застарілих технологій.	Згорання видів діяльності; Конкуренція з боку інших підприємств; Відсутність попиту на продукцію; Страхування ризиків в сільському господарстві.

Джерело: власні розробки автора на основі річних звітів СВК «Ружинський» за 2020-2022 рр. та методологічних основ проведення SWOT-аналізу на основі методики [22].





**Рис. 3.1. Схематична модель проектного забезпечення умов стратегічного планування господарської діяльності крупо-переробного комплексу СВК «Ружинський» Бердичівського району на перспективний господарський період 2024-2028 рр.**

Джерело: власні дослідження автора.



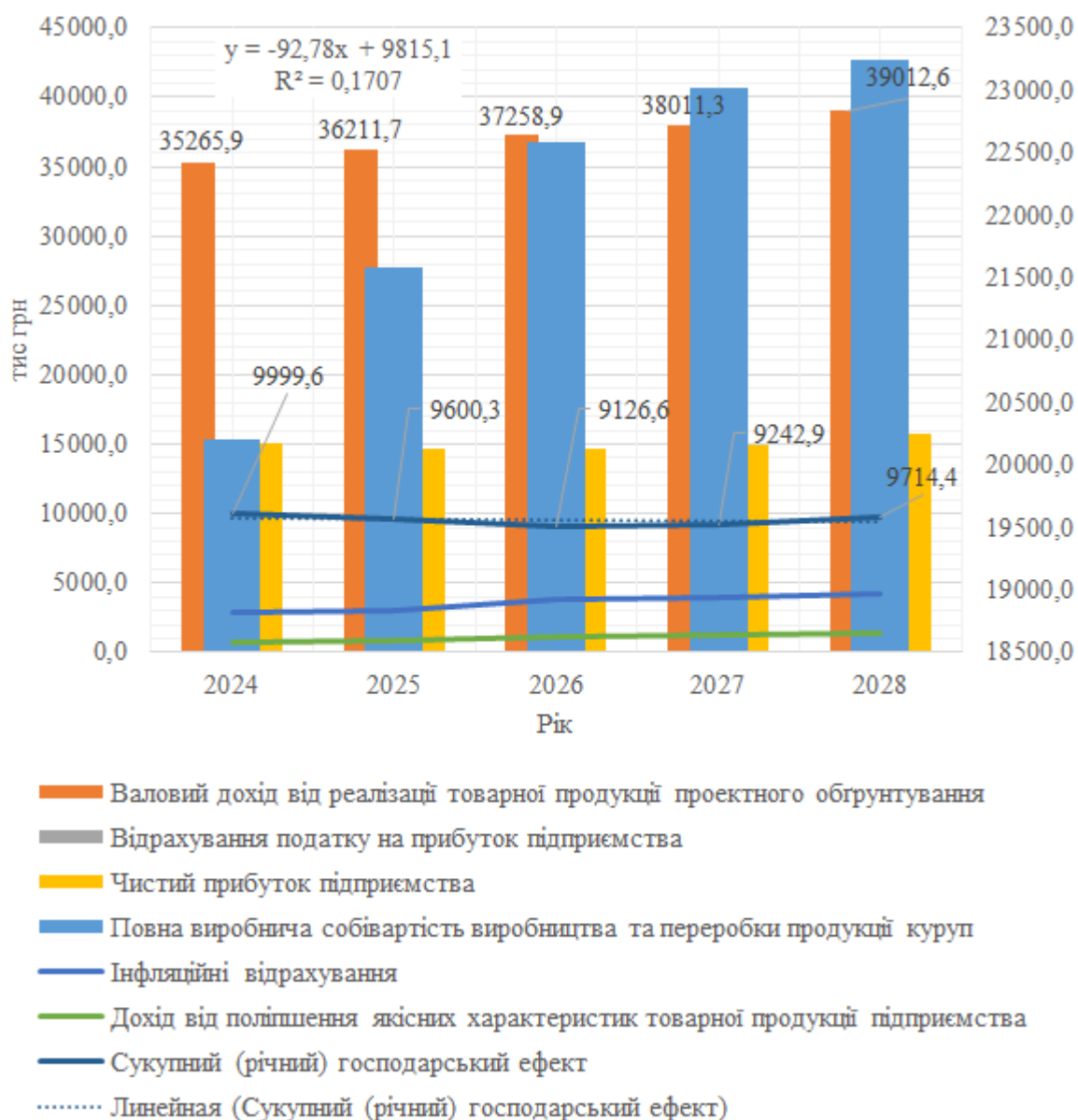
**Рис. 3.2. Частинні системи схематичної модель проектного забезпечення умов стратегічного планування господарської діяльності крупно-переробного комплексу СВК «Ружинський» Бердичівського району на перспективний господарський період 2024-2028 рр.**

Джерело: власні дослідження автора.



**Рис. 3.2. Частинні системи схематичної модель проектного забезпечення умов стратегічного планування господарської діяльності крупно-переробного комплексу СВК «Ружинський» Бердичівського району на перспективний господарський період 2024-2028 рр.**

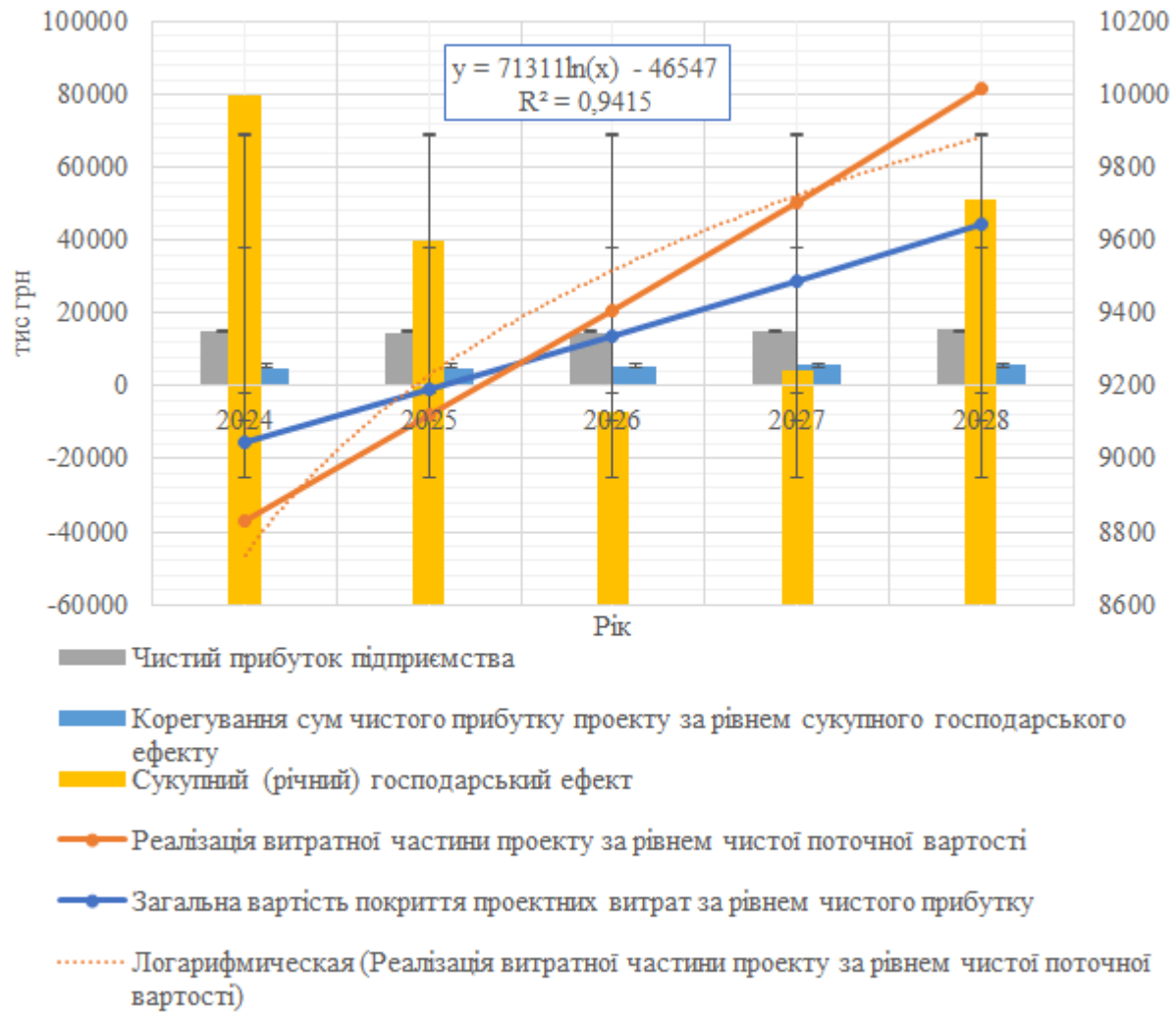
Джерело: власні дослідження автора.



**Рис. 3.5. Вартість та структура дохідної частини проектного забезпечення умов стратегічного планування господарської діяльності крупно-переробного комплексу СВК «Ружинський» Бердичівського району на перспективний господарський період 2024-2028 рр.**

Джерело: власні дослідження автора.





**Рис. 3.6. Вартість та структура ефективності проектного забезпечення умов стратегічного планування господарської діяльності крупно-переробного комплексу СВК «Ружинський» Бердичівського району на перспективний господарський період 2024-2028 рр.**