

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «*Стратегічне управління розвитком підприємства (на матеріалах
ТОВ «Наркевицький цукровий завод»)»*

(назва теми)

Виконав: студент 4 курсу
спеціальності 073 Менеджмент

Шапінко В.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., професор кафедри

Чмир О.С.

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: д.е.н., професор кафедри

Синчак В.П.

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

АНОТАЦІЯ

Шапінко Віктор Олександрович. Стратегічне управління розвитком підприємства (на матеріалах ТОВ «Наркевицький цукровий завод»).

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент.

Тема стратегічного управління розвитком є безумовно актуальною, оскільки в сучасних умовах глобалізації суспільства зовнішнє оточення підприємства стрімко змінюється, зокрема, змінюються ринкові умови, технологічні та інноваційні тенденції, конкурентна ситуація та споживчі вимоги. У такому динамічному середовищі важливо мати чітку стратегію розвитку, яка дозволить підприємству адаптуватися до змін, визначити свою конкурентну перевагу і досягти успіху на ринку.

Розкрито сутність понять «стратегія», «стратегічне управління» та «розвиток», їх особливості, функції і принципи та їх практичне значення для підприємства.

Наведена характеристика ТОВ «Наркевицький цукровий завод», проведено аналіз його основних техніко-економічних показників діяльності та розглянуто його досвід стратегічного управління розвитком із виявленням сильних та слабких сторін, з подальшим окресленням основних стратегічних проблем діяльності підприємства.

Висвітлено основні стратегічні альтернативи розвитку для ТОВ «Наркевицький цукровий завод» разом із економічним обґрунтуванням доцільності використання даних заходів.

Практичні рекомендації та розрахунки можуть бути використані у подальшій діяльності.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, розвиток, стратегічні цілі, стратегічні проблеми, стратегічні альтернативи розвитку.

ABSTRACT

Victor Oleksandrovych Shapinko. Strategic Management of Enterprise Development (based on materials from Narkovych Sugar Plant LLC).

Bachelor's thesis for the degree of Bachelor in Management, specialty 073 Management.

The topic of strategic management of development is undoubtedly relevant because in the modern conditions of globalization, the external environment of an enterprise is rapidly changing, including market conditions, technological and innovation trends, competitive situation, and consumer demands. In such a dynamic environment, it is important to have a clear development strategy that allows the enterprise to adapt to changes, define its competitive advantage, and achieve success in the market.

The essence of the concepts of «strategy», «strategic management», and «development» is disclosed, including their characteristics, functions, principles, and their practical significance for an enterprise.

A characterization of Narkovych Sugar Plant LLC is provided, analyzing its main technical and economic performance indicators and examining its experience in strategic management of development, identifying its strengths and weaknesses, and outlining the main strategic issues of the enterprise's activities.

The main strategic development alternatives for Narkovych Sugar Plant LLC are presented, along with an economic justification for the use of these measures.

The practical recommendations and calculations can be used in further activities.

Keywords: strategy, strategic management, development, strategic goals, strategic issues, strategic development alternatives.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ.....	8
1.1. Поняття стратегічного управління, його види, функції та становлення.....	8
1.2. Історичні аспекти стратегічного управління розвитком.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТОВ «НАРКЕВИЦЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД» ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЙОГО РОЗВИТКОМ.....	18
2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.....	18
2.2. Аналіз досвіду стратегічного управління розвитком підприємства.....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «НАРКЕВИЦЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД».....	34
3.1. Удосконалення бізнес-стратегії підприємства.....	34
3.2. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення процесу стратегічного управління розвитком	43
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження стратегічного управління розвитком підприємства обумовлена кількома факторами. По-перше, у сучасних умовах постійно відбуваються зміни зовнішнього середовища, що вимагає від підприємств гнучкості й адаптації до нових умов. Дослідження системи стратегічного управління дозволяє визначити оптимальні напрямки розвитку, враховуючи зміни на ринку, технологічний прогрес та інші фактори. По-друге, внутрішнє середовище підприємства має великий вплив на його результативність та конкурентоспроможність. Вивчення цього середовища допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації, проаналізувати її ресурси, структуру, технологію та персонал і на цій основі розробити ефективні стратегії, плани та управлінські рішення, а також оцінити ефективність діяльності підприємства. Таким чином, стратегічне управління розвитком є безумовно актуальним для кожного підприємства.

Проблеми стратегічного управління розвитком підприємства були предметом досліджень таких науковців як: В. А. Верба [13], А. Р. Дунська [26], Л. Д. Забродська [30], Л. С. Запасна [32], О. М. Мельник [40], В. В. Москаленко [43], О. П. Пашенко [48], О. М. Тридід [74], В. С. Пономаренко, М. О. Кизим [54], Д. В. Райко [59], А. О. Ревуцька [60], Г. О. Тарасова [64], О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко [77] та ін. Механізм стратегічного управління розвитком підприємства потребує додаткових вдосконалень, щоб повністю забезпечувати комфортне існування підприємства у швидкоплинному економічному середовищі.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування стратегічного управління розвитком підприємства та розроблення шляхів підвищення його ефективності.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**, як:

- розкрити сутність поняття «стратегічне управління» та охарактеризувати основні його складові;
- дослідити історичні аспекти становлення стратегічного управління;
- здійснити аналіз господарської діяльності ТОВ «Наркевицький цукровий завод»;
- оцінити ефективність стратегічного управління розвитком підприємства;
- розробити шляхи удосконалення системи стратегічного управління розвитком, зокрема, окремих бізнес-стратегій підприємства в сучасних умовах;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: розрахунково-аналітичний і порівняльний метод (при вивченні техніко-економічних показників організації, оцінюванні ефективності господарської діяльності та якості управлінських рішень); статистичний та графічний аналіз (для збору та обробки даних щодо внутрішнього середовища та його складових, а також їх візуалізації); системного аналізу (для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій з удосконалення управління внутрішнім середовищем підприємства, розроблення заходів та встановлення зв'язків між елементами управління); SWOT-аналіз. (для виявлення слабких та сильних сторін організації, оцінювання внутрішніх ресурсів, можливостей та загроз); програмно-цільовий метод (для розробки основних цілей та завдань компанії, ідентифікації пріоритетів стратегічного розвитку та встановлення шляхів їх досягнення); Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів (для оцінки вигідності, доцільності та прийняття рішень щодо інвестування в конкретні проекти).

Використання цих різноманітних методів дослідження забезпечило широкий аналіз внутрішнього середовища організації та підготувало підґрунтя для розробки стратегій та рекомендацій щодо управління його розвитком.

Інформаційну базу склали законодавчі та нормативні документи, статистичні матеріали, навчальні посібники, статут підприємства, фінансова звітність підприємства ТОВ «Наркевицький цукровий завод» за 2020-2022 роки, звіти з управління та сталого розвитку ТОВ Фірма «Астарта-Київ», методична та наукова література, періодичні публікації за темою стратегічного управління розвитком, електронні ресурси розміщені в мережі інтернет.

Практична значущість отриманих результатів роботи полягає в тому, що автором було розроблено конкретні шляхи покращення стратегічного управління ТОВ «Наркевицький цукровий завод», зокрема наведений комплексний механізм здійснення стратегічного управління розвитком, концептуальні засади розвитку операційної та бізнес-стратегії підприємства, а також економічно обґрунтовано доцільність розширення асортименту продукції.

Наукова новизна запропоновано алгоритм дій щодо удосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємства та виокремлено шляхи удосконалення кожної функціональної складової стратегії.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення бакалаврської роботи були висвітлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Аналіз тенденцій розвитку економіки, фінансів, управління та права» (29.03.2023р. в м. Біла Церква, Україна.); на V Міжнародній студентській конференції «Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки» (09.06.2023р. м. Житомир, Україна).

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 86 найменувань та 14 додатків. Загальний обсяг роботи 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття стратегічного управління, його види, функції та становлення

Стратегічне управління базується на вивченні взаємозв'язків, що характеризуються системами «середовище-організація». Концепція існування та розвитку підприємства в зовнішньому середовищі використовує різні підходи та моделі, що базуються на різних теоріях управління.

Поняття управління складається з функціональних завдань організації, механізмів взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, характеру взаємозв'язків між окремими ланками внутрішньої структури, необхідного ступеня врахування впливу зовнішнього середовища на розвитку організації. Уже на початку 20-го століття в одних із перших праць з менеджменту було зазначено, що планування – це інструмент, що допомагає в процесі управління приймати рішення. Основна мета полягає у забезпеченні достатньої кількості нововведень та змін, щоб відповідно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Найбільш розвиненою є теорія стратегічного управління. В табл. 1.1 представлені історичні етапи розвитку стратегічного управління (додаток А).

Термін «стратегічне управління» було введено в 1960-1970-х роках, щоб підкреслити різницю між управлінням на поточному рівні виробництва (торгівельно-технічні процеси) і управлінням на вищому рівні корпоративного управління [61].

Щоб сформулювати стратегію, кожна компанія повинна визначити важливі елементи своєї діяльності, такі як її місія, конкурентна перевага, особливості організації компанії, ринок, на якому компанія працює, продукція, ресурси, структура, план виробництва та організаційна культура.

Відображаючи бачення поняття «стратегія» різними авторами, показано, що це процес, який формує загальну перспективу корпоративного розвитку (табл. 1.2, додаток Б).

З огляду на трактування цього поняття різними авторами, ми можемо визначити стратегічне управління не лише як планування праці, яке ставить цілі розвитку, але й як здатність компанії порівнювати та узгоджувати існуючі потенціали шляхом розробки та реалізації стратегії.

Підхід, що пов'язаний із креативністю самого процесу стратегічного управління, використовує різні погляди на різні стратегічні варіанти та їх застосування. При цьому важливо також виділити те, що загальна стратегія має кілька рівнів декомпозиції, кожен з яких відповідає певному рангу стратегії, тобто вона має ієрархічну структуру:

1. Корпоративна стратегія (стратегія для всієї компанії, що визначає, чи є загальний напрям компанії, стратегія зростання, стабілізація чи скорочення);
2. Бізнес-стратегія (конкурентна або ділова стратегія) (у кожній СОБ це показує метод реалізації обраного напрямку та є планом для досягнення сильної конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі);
3. Функціональні стратегії (стратегії для кожної функціональної сфери діяльності);
4. Операційна стратегія (вузькомасштабна стратегія, яка не є самостійною основною структурною одиницею підприємства) [50].

Ми вважаємо, що ця класифікація є найбільш універсальною з методологічної точки зору, оскільки різні типи стратегій можна брати до уваги та групувати разом.

Кожен із цих вищих рівнів формує та певним чином обмежує стратегічне середовище нижчого рівня (рис. 1.1, додаток В).

I. Ансофф розумів стратегію як один із кількох наборів правил прийняття рішень щодо поведінки фірми в умовах недосконалої інформації про її майбутній розвиток. До них відносяться формулювання місії, довгострокові цілі, методи

прийняття рішень, зокрема, правила, що дозволяють максимально ефективно використовувати стратегічні ресурси, сильні сторони та можливості, а також позбавлятися від слабких сторін і сприяти захисту від екологічних загроз для майбутньої прибутковості [4].

Функції стратегічного менеджменту відрізняються від загальних функцій менеджменту, класифікація та систематизація яких постійно розширюється та поглиблюється, але ще немає загальної моделі, яка б виділила загальні та специфічні функції для відображення. Без узагальнення ключових функцій та визначення конкретних функцій, які має виконувати стратегічний менеджмент, неможлива розробка сучасних підходів до довгострокового розвитку підприємств в умовах нестабільності та невизначеності операційного середовища. [75].

Р. Грант зазначає, що стратегічний менеджмент виконує багато функцій, серед яких варто відзначити досить цікавий підхід. При цьому науковець вказує на триєдність першочергових цілей як на особливе значення серед багатьох його переліків:

1. Стратегія як засіб допомоги у прийнятті рішень. Стратегія вважається головним принципом або ж лейтмотивом для забезпечення узгодженості у прийнятті рішень окремими особами та організаціями.

2. Стратегія як координаційний механізм. Розробка стратегії – це систематичний процес, який передбачає, що у процес прийняття рішень здійснюється не лише керівниками, але й всіма членами організації.

3. Стратегія як мета. Стратегія – це бачення майбутнього. Йдеться не лише про те, як компанія працює сьогодні, а й про те, як організація виглядатиме завтра[85].

Отже, ми вважаємо, що цей науковий підхід є більш значущим, оскільки він формулює та встановлює три загальні функції (які автори називають цілями управління), котрі можна перевести у функції прийняття рішень, координації та цілепокладання.

Існує багато моделей стратегічного управління, які деталізують послідовність тих чи інших кроків. На нашу думку, варте уваги визначення О.Віханським складових стратегічного менеджменту. Автори пропонують модель, що складається з п'яти основних взаємопов'язаних елементів цього процесу (рис. 1.2, додаток Г).

Перший крок у розробці стратегії розвитку підприємства - аналіз середовища. Середовище підприємства складається з багатьох факторів, таких як економіка, політика, соціальні та культурні чинники, технології тощо.

Другий крок - визначення місії та цілей підприємства. Місія підприємства повинна відображати його основний зміст та значення, а цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та досяжними.

Третій крок – вибір стратегії розвитку підприємства. Стратегія - це план дій, який визначає, як підприємство планує досягати своїх цілей та місії в умовах змінного середовища.

Четвертий крок - реалізація стратегії. Реалізація стратегії включає в себе виконання запланованих дій та контроль за їхнім виконанням.

Останній крок – оцінка та контроль результатів. Після виконання запланованих дій та досягнення цілей, підприємство повинне проаналізувати результати та визначити, що було зроблено добре та що потребує вдосконалення.

Проаналізувавши весь викладений вище матеріал, можемо дійти висновку, що стратегічне управління – це невід'ємна складова діяльності підприємства. Завдяки ньому підприємства має змогу здійснювати свою господарську діяльність в суворих реаліях зовнішнього середовища, адаптуватись до його мінливих умов та найраціональніше корегувати свої майбутні дії задля покращення своїх результатів діяльності. Стратегія для підприємства виступає опорно-руховим апаратом, яким закріплюється шлях до поставленої мети, на який воно опирається при схваленні управлінських рішень на всіх рівнях діяльності. Стратегія на підприємстві також має ієрархічну будову. Вона поділяється на чотири рівні: корпоративну, бізнес-

стратегію, функціональну та операційну стратегії. Кожна з них підпорядковується попередній, закінчуючи корпоративною, яка визначає загальний напрям руху компанії. Безумовно, стратегія виконує безліч функцій, але деякі з науковців виділяють триєдність головних функцій: стратегія як інструмент прийняття рішень, стратегія як координаційний механізм та стратегія як мета, котрі можна перевести у функції прийняття рішень, координації та цілеутворення.

1.2 Історичні аспекти стратегічного управління розвитком

Бізнес-середовище багатьох компаній сьогодні характеризується конкуренцією, динамічним ринковим середовищем, різкими змінами макросередовища через тенденції НТП, швидким застаріванням знань, появою нових сфер економіки та змінами у моделях виробництва. До цих особливостей економіки слід додати процес глобалізації, зміни в діяльності фінансових установ, посилення конкуренції між вітчизняними та транснаціональними компаніями на внутрішньому ринку. Потреба компанії в адаптації та управлінні змінами може розглядатися як складова довгострокового планування компанії.

Проблема управління стратегічним розвитком підприємств завжди цікавила практиків і науковців у країні та за кордоном. Практичні, теоретичні та методологічні аспекти стратегічного розвитку та успіху західних компаній висвітлювалися в наукових працях багатьох закордонних вчених. Питанням, пов'язаним з управлінням стратегічним розвитком вітчизняних підприємств, українські науковці також приділяють значний обсяг наукових досліджень.

У табл. 1.3 нами розглянуто погляди різних авторів на тлумачення поняття «розвиток» як економічної категорії, що притаманна для будь-якої організації (додаток Д).

Розвиток для організації одними науковцями розглядається як вид змін, що підвищує ступінь організованості системи, а іншими – це самостійна система

всередині підприємства, а також обсяг змін у всіх функціональних сферах підприємства; поєднання інноваційних процесів, що викликають якісні та якісні зміни, структури управління на основі зворотного зв'язку, вирішення завдань стратегічного і тактичного управління, активізація механізмів самоорганізації розвитку та оперативного управління [56].

Економічне тлумачення поняття «розвиток» базується на філософському визначенні розвитку щодо об'єктів економічного характеру. У монографії Д.В. Райко наводиться визначення розвитку як процес природного перетворення економічних об'єктів від недосконалого до більш досконалого стану [59]. Р. С. Дяків стверджує, що розвиток – це процес руху від низького до високого [28]. О. М. Тридід зазначає, що для розвитку характерні такі риси як заданість напрямку, наявність зворотнього зв'язку і керованість всередині підприємства [74].

З огляду на це, ми вважаємо, що це система що поєднує різноманітні процеси та забезпечує якісні та кількісні зміни в середовищі організації.

Розвиток не завжди є прогресивним процесом, про що свідчить існування таких стратегій, як «згортання», «збирання врожаю» та «ліквідація» у стратегічному маркетингу. Тут важливо те, що розвиток – це кінцевий процес від народження об'єкта до його зникнення, і цей цикл повторюється лише тоді, коли якісний стан об'єкта сильно змінюється, а також коли змінюються умови зовнішнього середовища [59].

Отже, постійний процес розвитку дає змогу суб'єктам господарювання пристосовуватись до різноманітних і змінних умов середовища.

На основі проведеного дослідження, наше переконання полягає у тому, що для ефективного управління розвитком підприємства на стратегічних засадах, найбільш повним та точним є таке визначення розвитку:

Розвиток - це керований процес якісних змін стану певного об'єкта, який включає перетворення його внутрішніх та зовнішніх зв'язків, гарантує взаємозв'язок між стійкістю та адаптивністю системи об'єкта з метою відповідності

вимогам зовнішнього середовища. Цим самим забезпечується максимально можливий термін життєздатності об'єкта.

На думку А. Р. Дунської, розвиток підприємства можна розглядати в трьох ключових аспектах:

1. Технічний аспект (науково-технічний розвиток), який націлений на поліпшення якості продукції, технології та послуг за допомогою впровадження технічних та технологічних нововведень.

2. Ринковий аспект (ринковий розвиток), який включає розширення сфери споживачів, збільшення частки ринку тощо.

3. Організаційний аспект (організаційний розвиток), який спрямований на розвиток окремих працівників, груп, вдосконалення системи та процесів управління тощо [26].

У цьому контексті варто зауважити, що нововведення є основою процесу розвитку будь-якого підприємства, оскільки кожен з аспектів розвитку потребує інноваційного підходу.

Отже, на нашу думку, при вивченні питань, що стосуються розвитку підприємства, доцільно розглядати його у розрізі різних складових, таких як майнова, виробнича, маркетингова, фінансова тощо, окрім вже згаданих аспектів розвитку.

Згідно з класифікацією Л. Д. Забродської, можна виділити такі форми розвитку: «розвиток ринку», що відображає процес розширення охоплення споживачів; «розвиток організації», що відображає процес розвитку індивідів, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; та «діловий розвиток», який спрямований на максимізацію конкурентоспроможності за допомогою оптимального використання ресурсів на тривалий період часу [30].

У науковій літературі, яка вивчає питання управління підприємствами, зустрічаються поняття «організаційного розвитку», «сталого розвитку» та «керованого розвитку». Згідно з А. В. Чернихом, сталий розвиток компанії

формується екологічними та внутрішніми факторами, і це необхідно для забезпечення потенціалу компанії, попиту на продукцію, масштабу бізнесу, безперервного виробничого процесу та підвищення її здатності підтримувати платоспроможність у довгостроковій перспективі. Керований розвиток підприємства, з свого боку, описує систему процесів реструктуризації, реінжинірингу, інновацій та інвестицій, що спрямовані на досягнення змін кількісного та якісного характеру у всіх сферах діяльності підприємства. Він також включає контури управління на базі зворотного зв'язку, яке вирішує стратегічні та тактичні завдання управління та встановлює механізми самоорганізації для управління розвитком бізнесу [10].

Принципи, на яких ґрунтується система стратегічного управління розвитком підприємства, за думкою І.М. Хвостіної, відображено нами у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 Базові принципи побудови системи стратегічного управління розвитком за І.М. Хвостіною

№ п/п	Принцип	Зміст
1.	Комплексність	Розвиток всіх бізнес-процесів, напрямків та видів діяльності підприємства здійснюється як єдиного цілого, що забезпечує зв'язок між всіма підсистемами та елементами підприємства
2.	Інтегрованість	система управління розвитком повинна бути інтегрованою з загальним процесом управління підприємством
3.	Оптимальність	кращий варіант повинен бути вибраний протягом всього процесу управління розвитком
4.	Економічність	результати впроваджених змін повинні перевищувати витрати на їх реалізацію
5.	Гнучкість	підприємство повинно бути гнучким та адаптивним до змін середовища та мати можливість проводити своєчасні зміни в процесі управління.
6.	Альтернативність	повинно бути виявлено кілька варіантів виходу розвитку підприємства для досягнення бажаного результату
7.	Об'єктивність	керівна система повинна використовувати знання об'єктивних законів задля досягнення поставлених цілей управління
8.	Безперервність	розвиток підприємства є постійним та безперервним процесом.

Примітка: складено автором на основі [79]

Під час управління розвитком підприємства, для досягнення головної мети та виконання основних завдань і принципів, необхідно здійснювати певні функції. Відповідно до загальної теорії менеджменту, процес управління розвитком підприємства здійснюється за допомогою таких основних функцій [13]:

1. Планування - це визначення цільових орієнтирів, встановлення завдань для розвитку (стратегія) та функціонування (тактика), визначення шляхів та засобів для досягнення планів.
2. Організація і координація - це створення та узгодження факторів та процесів для виконання планів.
3. Стимулювання та активізація - це створення мотивації та стимулів для персоналу, щоб сприяти узгодженим та ефективним діям.
4. Моніторинг - це систематичне спостереження й аналіз результатів діяльності та корегування встановлених планів, методів і засобів їх виконання.

Цей процес повинен бути циклічним, щоб забезпечити успадковані зміни, які необхідні для забезпечення довготривалої успішності підприємства і збереження його конкурентних переваг в часі і просторі. Необхідно розробити та реалізувати ефективну стратегію, що дозволить досягнути унікальності та стійкої прибутковості. Відповідно до наведеного підходу трактування сутності розвитку системи та змісту процесу управління нею об'єктом управління розвитком підприємства є потенціал підприємства. Об'єктом управління розвитком є переважно управління підприємствами та їх структурними підрозділами.

Метою стратегічного управління розвитком є формування ефективної стратегічної позиції, яка гарантуватиме майбутню життєздатність компанії на ринку. Вибір стратегії розвитку визначається різними факторами, такими як місія компанії, цілі, сильні та слабкі сторони, характеристики галузі, топ-менеджмент та інтереси власників. Динамічний характер стратегічного управління дозволяє компаніям досягати своїх цілей, незважаючи на несприятливий вплив зовнішнього бізнес-середовища [5].

Управління розвитком підприємства вимагає використання різноманітних методів, технік і технологій, методик, а також інструментів. Для досягнення цілей управління динамічним процесом розвитку підприємства, часто використовують методи факторного аналізу, статистичні, економіко-математичні методи, прогнозування тощо [79].

Основні переваги, що отримає підприємство у зв'язку із застосуванням стратегічного управління відображено на рис. 1.3 (додаток Є).

Узагальнюючи можна сказати, що система стратегічного управління означає застосування цілісного та цілеспрямованого підходу до діяльності підприємства, що включає визначення місії, цілей та стратегії, а також створення планів для досягнення цих цілей.

Отже, за результатами проведеного дослідження, можемо дійти висновку, що управління будь-яким підприємством повинне здійснюватись на засадах стратегічного управління, оскільки це дає змогу для підприємства будувати план дій на довгострокову перспективу з урахуванням її мети, наявного стратегічного потенціалу, сильних сторін та можливостей. Стратегія підприємства повинна враховувати шляхи економічного та соціального розвитку для компанії та створювати комфортне середовище для цього. В нашому розумінні розвиток - це керований процес якісних змін стану певного об'єкта, який включає перетворення його внутрішніх та зовнішніх зв'язків, гарантує взаємозв'язок між стійкістю та адаптивністю об'єкта з метою відповідності вимогам зовнішнього середовища. Метою стратегічного управління розвитком є формування ефективної стратегічної позиції, яка гарантуватиме майбутню життєздатність компанії на ринку.

Стратегія управління розвитком є досить складною системою, тому на підприємстві повинен бути затверджений механізм його здійснення з урахуванням таких компонентів як мета, завдання, об'єкт та суб'єкт управління, методи, інструменти, принципи та фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «НАРКЕВИЦЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

«Наркевицький цукровий завод» – це товариство з обмеженою відповідальністю, яке було зареєстровано відповідно до законодавства України 8 лютого 2017 року та є резидентом України. Юридична адреса компанії знаходиться за такими координатами: 31260, Україна, Хмельницька область, Хмельницький район, населений пункт Наркевичі, вулиця Заводська, будинок № 1. Виробничі потужності підприємства розташовані в Хмельницькій області України. Головною сферою діяльності підприємства є виробництво цукру і оптова торгівля цукром і продуктами, що утворюються в результаті його переробки.

Цукровий завод працює за сезонним типом виробництва, що означає, що його операційна діяльність здійснюється протягом обмеженого періоду. Ремонтний період цукрового заводу триває 8-9 місяців, під час якого проводяться ремонтні та технічні роботи з підготовки обладнання до наступного виробничого сезону. Фактичний час виробництва цукру на заводі становить 2-3,5 місяці, коли виконується основна діяльність з переробки цукрових буряків і виробництва цукру.

Місією підприємства є виробництво та постачання високоякісного цукру на внутрішній ринок України, а також частково на зовнішньоекономічні ринки. Основна спеціалізація підприємства полягає у виробництві цукру-піску з використанням вітчизняної сировини. Крім цього, підприємство виготовляє субпродукти.

Основними видами продукції, що виробляються на підприємстві, є: виробництво цукру-піску; виробництво свіжого жому; виробництво меляси; виробництво сухого жому; виробництво вапна будівельного.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Наркевицький цукровий завод» є частиною вертикально-інтегрованого ТОВ Фірми «Астарта-Київ». Головною сферою діяльності цього холдингу є виробництво цукру та супутніх продуктів, а також зерна, олії, молока і м'яса. ТОВ Фірма «Астарта-Київ» охоплює широкий спектр аграрних галузей і займається різними аспектами сільськогосподарського виробництва. Таким чином, «Наркевицький цукровий завод» є одним з підприємств, що входять до складу цього холдингу, і спеціалізується на виробництві цукру та супутніх продуктів.

ТОВ Фірма «Астарта-Київ» - європейська публічна компанія, яка була заснована у 1993 році. З 2006 року акції компанії котируються на Варшавській фондовій біржі. На сьогоднішній день, у компанії є два основних довгострокових акціонери: сім'я Віктора Іванчика (генеральний директор), яка володіє 40,0% загальної кількості акцій через Albacon Ventures Limited, та Fairfax Financial Holdings Ltd, яка володіє 29,9% акцій. Більшість акцій ТОВ Фірми «Астарта-Київ», які перебувають у вільному обігу, знаходяться у власності польських інституційних інвесторів, інвестиційних компаній з країн Європейського Союзу та США.

Для модернізації цукрового заводу були здійснені значні заходи. По-перше, реконструкція жомосушильного відділення зі збільшенням складської ємності для жому до 8000 тонн. Цей крок дозволив покращити процес сушіння жому і забезпечити більш ефективне зберігання цього продукту. По-друге, будівництво силосу для зберігання цукру з великою ємністю - 60 000 тонн. Цей силос дозволяє ефективно зберігати вироблений цукор і забезпечує його стабільне постачання на ринок.

Однією з конкурентних переваг ТОВ Фірми «Астарта-Київ» є наявність власної сировинної бази. Це означає, що компанія має власні посівні площі під

цукрові буряки, що значно зменшує залежність «Наркевицького цукрового заводу» від зовнішніх поставок сировини. Це дозволяє оптимізувати логістику, знизити витрати на виробництво цукру і підвищити якість продукції.

Крім того, меляса, яка є побічним продуктом виробництва цукру, експортується, а також використовується в місцевих фермерських господарствах.

Буряковий жом, що утворюється під час переробки цукрових буряків, постачається до біогазового комплексу заводу і використовується як добриво для місцевих сільськогосподарських підприємств.

ТОВ Фірма «Астарта-Київ» демонструє активну підтримку модернізації своїх цукрових заводів шляхом впровадження програми енергоефективності. Основна мета цієї програми полягає в зменшенні споживання природного газу, вугілля, вапняку та прісної води в процесі виробництва цукру.

За останні п'ять років середнє споживання природного газу на підприємствах, що належать Астарті, зменшилося на 20% завдяки впровадженню цієї програми. Це свідчить про ефективність заходів, які вживаються для оптимізації енергоспоживання та збереження природних ресурсів. При цьому, зниження споживання природного газу сприяє зниженню впливу на навколишнє середовище та покращенню екологічної стійкості виробництва цукру.

Холдинг активно реалізовує програми для забезпечення високої якості та безпеки своєї продукції. У рамках цих програм, Кобеляцький та Наркевицький заводи впровадили системи управління безпечністю харчових продуктів, які відповідають вимогам стандарту ISO 22000.

Всі цукрові заводи, включаючи Наркевицький, Кобеляцький, Жданівський, Яреськівський, Новооржицький та Глобинський, а також головний офіс Холдингу, пройшли сертифікацію згідно з міжнародним стандартом ISO 14001 «Система менеджменту навколишнього середовища». Крім того, головний офіс Холдингу, Новооржицький та Наркевицький цукрові заводи також отримали сертифікат

відповідності до міжнародного стандарту OHSAS 18001 «Система менеджменту гігієни та безпеки праці».

Компанія продовжує впроваджувати програми зниження витрат шляхом припинення експлуатації непотрібних переробних потужностей та підвищення ефективності завдяки запуску інфраструктурних проєктів. Компанія дотримується високої репутації, що сприяє її співпраці з надійними бізнес-партнерами, які мають сильну позицію на ринку.

Організаційну структуру підприємства відображено на рис. 2.1 (додаток Ж).

З метою оцінки діяльності, проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за даними фінансової звітності ТОВ «Наркевицький цукровий завод» (табл. 2.1, додаток З).

Одразу варто зазначити, що у 2020 році в Україні сталася несприятлива ситуація з агрокліматичними умовами, що призвело до неврожаю цукрових буряків і втрати значної кількості сировини. Це мав прямий вплив на виробничі можливості і фінансові показники підприємства. З огляду на ці обставини, важливо детальніше проаналізувати зміни показників у 2022 році в порівнянні з 2021 роком.

Аналізуючи валовий прибуток (збиток) ми бачимо позитивні результати протягом періоду аналізу. Зауважимо, що валовий прибуток має тенденцію до зростання. Це свідчить про покращення ефективності виробничих процесів та досягнення більш вигідних результатів. Валовий прибуток є важливим показником, оскільки він відображає фінансову стійкість і успішність підприємства у грошовому вираженні.

Аналізуючи показник витрат на 1 грн. реалізованої продукції, ми можемо оцінити зміни в собівартості продукції. Цей показник відображає відношення витрат, пов'язаних з виробництвом, до виручки від реалізації. За розрахунками, за останні три роки співвідношення витрат до реалізованої продукції знизилося на 11 копійок на 1 гривню. Це свідчить про покращення ресурсного менеджменту підприємства та більш ефективне використання ресурсів у виробничих процесах.

Зменшення витрат на одиницю реалізованої продукції може сприяти підвищенню рентабельності підприємства та покращенню його фінансового стану.

Рентабельність є ключовим показником, що відображає ефективність виробництва та здатність компанії відшкодувати свої витрати і отримувати прибуток. За розрахунками, рентабельність продукції складала 8,2% у 2020 році, 32,9% у 2021 році та 22,9% у 2022 році. Це означає, що загалом підприємство виробляє продукцію з прибутковістю, а найуспішнішим виявився сезон 2021 року.

Рентабельність продажів є важливим показником, що відображає ефективність підприємства і показує, скільки валового прибутку воно отримує на кожну гривню проданої продукції. Згідно із даними табл. 2.1, зміни свідчать про покращення діяльності підприємства, оскільки рентабельність продажів зростала протягом цього трьохрічного періоду.

Фондовіддача є важливим показником, який відображає ефективність використання основних засобів підприємства. Цей показник показує, скільки коштів, вкладених у основний капітал, припадає на одну гривню виготовленої продукції. Він розраховується як відношення вартості виготовленої продукції до середньорічної вартості основних фондів. Наведені значення фондовіддачі свідчать про те, що підприємство ефективно використовує свої основні засоби, оскільки вартість виробленої продукції значно перевищує вартість основних фондів.

Наявність оборотних активів є необхідною умовою для безперервного функціонування підприємства, а їх ефективне управління є одним із ключових аспектів.

Ефективне управління оборотними активами має на меті формування необхідного та достатнього обсягу цих активів та підвищення ефективності їх використання. Від раціональності використання оборотних активів залежить ефективність діяльності підприємства і забезпечення подальшого виробничого циклу.

ТОВ «Наркевицький цукровий завод» спеціалізується на виробництві харчової продукції. Незважаючи на сезонність його діяльності, підприємству постійно потрібні кошти для придбання сировини та забезпечення виробництва.

Тому ми пропонуємо розглянути зміну складу та структури оборотних активів підприємства у табл. 2.2 (додаток II).

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, щодо зростання обсягів діяльності підприємства протягом розглянутого періоду. Збільшення оборотних активів при їх ефективному використанні призвело до скорочення періоду оборотності активів підприємства.

Матеріаломісткість продукції є показником, що відображає відсоткове співвідношення витрат матеріальних ресурсів до загальних витрат на виготовлення одиниці продукції. Аналізуючи цей показник, можна зазначити, що протягом періоду з 2020 по 2022 роки відбувалося зростання матеріаломісткості, що свідчить про збільшення частки матеріальних витрат. Матеріаломісткість має прямий вплив на конкурентоспроможність виробництва, оскільки вона впливає на загальний рівень витрат. Тому зниження матеріаломісткості є одним із ключових способів підвищення ефективності виробництва.

Матеріаловіддача є оберненим показником до матеріаломісткості і вказує на обсяг товарної продукції, який припадає на 1 грн. матеріальних витрат на її виготовлення. Аналізуючи динаміку цього показника на розглянутому підприємстві, можна зазначити, що незначне зниження цього показника свідчить про зменшення ефективності використання матеріальних ресурсів у процесі виробництва.

На основі наведеної вихідної інформації (табл. 2.3, додаток I) і відповідних економічних розрахунків були визначені основні фінансові показники діяльності підприємства за період з 2020 до 2022 року.

За аналізований період чистий фінансовий результат підприємства після оподаткування відрізняється значно. У 2020 році підприємство зазнало збитку в

розмірі 34,037 тис. грн., тоді як у 2021 та 2022 роках воно зареєструвало чистий прибуток у розмірі 96,738 тис. грн. та 83,238 тис. грн. відповідно. Варто відзначити, що протягом усього періоду підприємство отримувало валовий прибуток від реалізації продукції.

Як вже було зазначено раніше, у 2020 році підприємство зіткнулося з несприятливими агрокліматичними умовами, які суттєво вплинули на його фінансовий стан. Ці негативні тенденції призвели до збитків.

Оцінка операційних витрат є важливим аспектом аналізу господарської діяльності підприємства. Цей аналіз здійснюється на основі економічних факторів, їх динаміки, складу і структури. Економічні елементи витрат включають витрати, пов'язані з виробництвом продукції (робіт, послуг). Це можуть бути витрати на сировину, матеріали, оплату праці, енергію, транспортні витрати та інші складові, пов'язані з процесом виробництва.

Аналіз операційних витрат дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та виявити можливі шляхи зниження витрат і підвищення ефективності виробництва.

Пропонуємо проаналізувати динаміку, структури та величини операційних витрат за економічними елементами на ТОВ «Наркевицький цукровий завод» на основі даних таблиці 2.4.

Основною складовою операційних витрат є матеріальні витрати, які склали значну частку у сукупних витратах підприємства протягом розглянутого періоду. Збільшення розміру прибутку підприємства було досягнуте переважно за рахунок екстенсивного росту. Це означає, що підприємство збільшувало обсяги переробки та виробництва продукції, що вплинуло на зростання обсягу матеріальних витрат. Відхилення витрат на амортизацію у 2022 році від 2020 року становить -5 425 тис. грн. Це може бути пов'язано зі зниженням ступеня зношення основних засобів або зменшенням обсягу інвестицій в нові активи.

Таблиця 2.4 Динаміка та структура витрат за економічними елементами за 2020 – 2022 рр.

Елементи витрат на виробництво	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+/-)
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.
Матеріальні витрати	110 339	43,8	463 491	68,0	476 849	58,0	366 510
Витрати на оплату праці	37 908	15,1	55 864	8,2	62 602	7,6	24 694
Відрахування на соціальні заходи	7 106	2,8	9 783	1,4	11 860	1,2	4 754
Амортизація	43 485	17,3	42 922	6,3	38 060	4,6	-5 425
Інші витрати	52 894	21,0	110 011	16,1	232 754	28,3	179 860
Разом	251 732	100	682 071	100	822 125	100	5703

Примітка: складено автором за даними звітності підприємства

Загалом, варто враховувати, що збільшення обсягу матеріальних витрат не є єдиним показником ефективності підприємства. Важливо також аналізувати ефективність використання матеріальних ресурсів, оптимізацію витрат та підвищення продуктивності праці для досягнення сталого і збалансованого фінансового результату.

Кадрова політика цукрового заводу має свою специфіку, оскільки вона пов'язана з сезонністю виробничої діяльності. Тому на підприємстві існує поділ на постійних та сезонних працівників (табл. 2.5).

Протягом останніх років спостерігається зростання чисельності персоналу на підприємстві. За період з 2020 по 2022 роки середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 192 особи.

Незважаючи на загальне збільшення персоналу, частка управлінського складу та спеціалістів у загальній структурі є сталою. За аналізований період на підприємство прийняло на роботу 7 керівників, 18 спеціалістів та 167 робітників.

Таблиця 2.5 Динаміка кадрового забезпечення підприємства за 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022р. від 2020р. (+, -), осіб
	Кількість, осіб	Пит. вага, %	Кількість, осіб	Пит. вага, %	Кількість, осіб	Пит. вага, %	
Середньоспискова чисельність працівників	208	100%	286	100%	400	100%	192
з них:							
керівники	18	9%	21	7%	25	6,3%	7
спеціалісти	13	6%	16	6%	31	7,8%	18
робітники	177	85%	249	87%	344	86,0%	167
Постійні працівники	63	30%	68	24%	60	15,0%	-3
Сезонні працівники	140	67%	213	74%	340	85,0%	200
У декреті	5	3%	5	2%	1	0,3%	-4

Примітка: складено автором за даними звітності підприємства

Слід звернути увагу на співвідношення постійних та сезонних працівників. Сезонними працівниками вважаються ті, які наймаються на роботу протягом обмеженого періоду, не перевищуючи шість місяців, і звільняються після закінчення сезону. За період з 2020 по 2022 роки відбувалося зменшення частки постійних працівників та збільшення частки сезонних. У 2020 році співвідношення становило 30% постійних працівників до 67% сезонних, у 2021 році - 24% постійних працівників до 74% сезонних, а в 2022 році - 15% постійних працівників до 85% сезонних.

Загалом за аналізований період кількість постійних працівників зменшилась на 3 особи, а сезонних працівників збільшилась на 200 осіб.

Робоча сила в сезонних підприємствах постійно змінюється, як і загальна працездатна сила. Тому, крім вивчення чисельності та структури працівників,

необхідно досліджувати зміни в їх чисельності. Для цього ми використовуємо систему абсолютних показників, які відображають загальну динаміку чисельності працівників, такі як коефіцієнт прийому, коефіцієнт звільнення та коефіцієнт плинності кадрів. Вихідні дані та результати розрахунків наведені в таблиці 2.6.

Для ТОВ «Наркевицький цукровий завод», яке є підприємством сезонного типу виробництва, характерним є великі абсолютні значення показників руху персоналу. Наприклад, виробничий сезон 2019 року завершився у січні 2020 року, що призвело до звільнення сезонних працівників на початку 2020 року. У той же час, виробничий сезон 2020 року закінчився у грудні, що призвело до двох хвиль звільнення сезонних працівників. Цей режим змін у зайнятості специфічний для підприємств, які підпорядковуються сезонному графіку роботи, і зумовлений природою їх виробничої діяльності.

Таблиця 2.6 Дані про рух робочої сили на ТОВ «Наркевицький цукровий завод» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+/-)
Прийнято працівників, осіб	417	479	407	-10
Вибуло працівників, всього, осіб	866	491	433	-433
з них:				
за власним бажанням	5	2	4	-1
з причин скорочення штатів	861	487	429	-432
за порушення трудової дисципліни	0	2	0	0
Коефіцієнт обороту по прийому	1,146	1,675	1,957	0,811
Коефіцієнт обороту по звільненню	2,379	1,717	2,082	-0,297
Коефіцієнт плинності кадрів	0,014	0,014	0,019	0,005

Примітка: складено автором за даними звітності підприємства

У 2020 році на ТОВ «Наркевицький цукровий завод» було звільнено 866 осіб, а середньоспискова чисельність протягом року становила 364 особи. Це призводить до аномально високого значення коефіцієнта обороту по звільненню, який склав 2,379. Порівнюючи це з величиною коефіцієнта обороту по прийому, можна помітити тенденцію до скорочення персоналу, оскільки протягом періоду 2020-

2022 рр. останній коефіцієнт перевищує перший. Це свідчить про те, що кількість звільнених працівників перевищує кількість новозарахованих.

ТОВ «Наркевицький цукровий завод» є підприємством, яке має на меті виготовлення високоякісного цукру та супутніх продуктів для задоволення внутрішнього ринку України і часткового експорту на зовнішні ринки. Оглядаючи основні показники, можна зазначити, що більшість з них відображають позитивні темпи зростання, за винятком 2020 року. Це викликано головним чином неблагополучними агрокліматичними умовами, які призвели до неврожаю цукрового буряку та створили значні проблеми для господарської діяльності підприємства протягом цього періоду.

2.2. Аналіз досвіду стратегічного управління розвитком підприємства

Менеджери вищої ланки вітчизняних підприємств намагаються запровадити стратегічне управління розвитком у діяльність своїх організацій, що передбачає організацію роботи підприємства відповідно до поставлених цілей. Основною ідеєю стратегічного управління розвитком є ідея органічного послідовного пристосування підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища, ідея цільового підходу до вирішення будь-яких управлінських завдань і організації системи управління в цілому з метою покращення своїх результатів діяльності.

Відповідно до наведеної нами схеми стратегічного управління на рис. 1.2, пропонуємо розпочати аналіз та оцінку системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Наркевицький цукровий завод» із визначення глобальних цілей, які керівництво ставить перед собою (рис. 2.3, додаток І).

Поряд із глобальними цілями слід розглянути місію підприємства. Як вже було згадано раніше, ТОВ «Наркевицький цукровий завод» входить до ТОВ Фірма «Астарта-Київ» та виконує спільну місію, яка дослівно звучить так: «Наше призначення – побудувати сильну Україну і зміцнити довіру до неї у світі,

розкриваючи і примножуючи потенціал української землі і людей та надихаючи суспільство своїм прикладом ведення бізнесу на принципах чесного партнерства, етики і розвитку». Дана місія інтерпретується як вища мета та сенс діяльності Астарти.

Отже, із самої місії, яку ставить перед собою компанія, випливає судження про те, що її діяльність базується на цілях стратегічного партнерства та розвитку.

Розглянувши глобальні стратегічні цілі розвитку можемо зробити висновок щодо комплексного та багатовекторного шляху розвитку підприємства, який охоплює не лише його внутрішні складові, а й навколишнє середовище, в якому воно функціонує, починаючи із вирішення проблем населення, закінчуючи розвитком та покращенням природного середовища та захистом екосистеми.

При дослідженні питання стану стратегічного управління розвитком ТОВ «Наркевицький цукровий завод», нами було виявлено, що на підприємстві діє чимало різноманітних програм розвитку як підприємства, так і холдингу в цілому. Дані програми охоплюють різні напрямки розвитку, починаючи від програми «Система операційного вдосконалення Астарти» (СОВА), закінчуючи чат-ботом у соціальних мережах для працівників підприємства. Пропонуємо детальніше розглянути основні із них.

Система операційного вдосконалення Астарти – система менеджменту, яка базується на створенні досконалих бізнес-процесів та залучені кожного співробітника до процесу безперервних покращень. Дана програма впроваджена на всіх підприємствах холдингу, зокрема ТОВ «Наркевицький цукровий завод». Активними учасниками цієї системи стали вже понад тисячу працівників компанії, тобто майже 16% від усієї чисельності співробітників ТОВ Фірми «Астарта-Київ».

Цю програму було введено на початку 2020 року протягом останніх років було подано 2727 ідей у всіх сегментах бізнесу холдингу. Щороку реалізується близько 10 проєктів з операційного вдосконалення. Загальний економічний ефект від впровадження ініціатив з вдосконалення перевищує 28 млн грн. Експерти

компанії проходять поглиблене навчання за курсом «Методи операційного вдосконалення».

Пропонуємо детальніше розглянути вклад цукрових заводів в розвиток холдингу у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Активність цукрових заводів у операційному вдосконаленні холдингу станом на 1 травня 2022 р.

Підприємство	Ідей з початку 2021 року, шт.	Економічний ефект за 2021-2022 рр., тис. грн	Виплачено винагороди за 2021-2022 рр., тис. грн
Глобинський цукровий завод	21	1175,0	124,1
Яреськівський цукровий завод	8	412,5	62,2
Новооржицький цукровий завод	1	107,6	48,3
Наркевицький цукровий завод	29	274,3	53,9
Жданівський цукровий завод	7	-	33,1
Разом по холдингу	324	12642,7	1270,4

Примітка: складено автором

Отже, з даної таблиці ми бачимо, що співробітники ТОВ «Наркевицький цукровий завод» беруть активну участь, оскільки серед цукрових заводів ТОВ Фірми «Астарта-Київ» саме він подав найбільшу кількість ідей щодо розвитку, які сумарно принесли 274,3 тис. грн. економічного ефекту.

Пропонуємо розглянути конкретні кайдзен проекти (Kaizen blitz (швидкі поліпшення) – це кілька послідовних і інтенсивних проектів спрямованих на поліпшення в конкретній галузі) та їх економічний ефект протягом 2021-2022 року в системі «СОВА» серед цукрових заводів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Кайдзен проекти «Астарті-Київ» у цукровій галузі

Підприємство	Зміст проекту	Економічний ефект за 2021-2022 рік, тис. грн.
Яреськівський цукровий завод	Зменшення втрат цукру в жомі	181,1
Глобинський цукровий завод	Покращення системи управління підприємством	0,0
Наркевицький цукровий завод	Зменшення скидів в навколишнє середовище пов'язаних з водою першої категорії	274,3

	Підвищення енергоефективності	
Жданівський цукровий завод	Зменшення вмісту феродомішок в цукрі	0,0

Примітка: складено автором

Отже, протягом 2022 року ТОВ «Наркевицький цукровий завод» подав дві масштабні ідеї для розвитку у цукровій галузі, які відповідають поставленим вище цілям стратегічного розвитку та в сумі за 2022 рік принесли для компанії 274,3 грн. економічного ефекту, і, що важливо, завдяки цьому зменшили податкове навантаження цукрових підприємств АПХ, зокрема розміри екологічного податку.

Важливо, що з 1 січня 2022 року, внесено зміни, зокрема, до ст. 243, ст. 245–248 Податкового кодексу України [85]. Так, збільшено ставки екологічного податку, які застосовуються при обчисленні податкових зобов'язань з екологічного податку за результатами господарської діяльності у 2022 році, а саме: ставка податку за скиди забруднюючих речовин у водні об'єкти збільшилася на 30% та поступово підвищуватиметься до 800% до 2025 року.

Для співробітників стимулом для генерації ідей стає матеріальна винагорода (рис. 2.4).

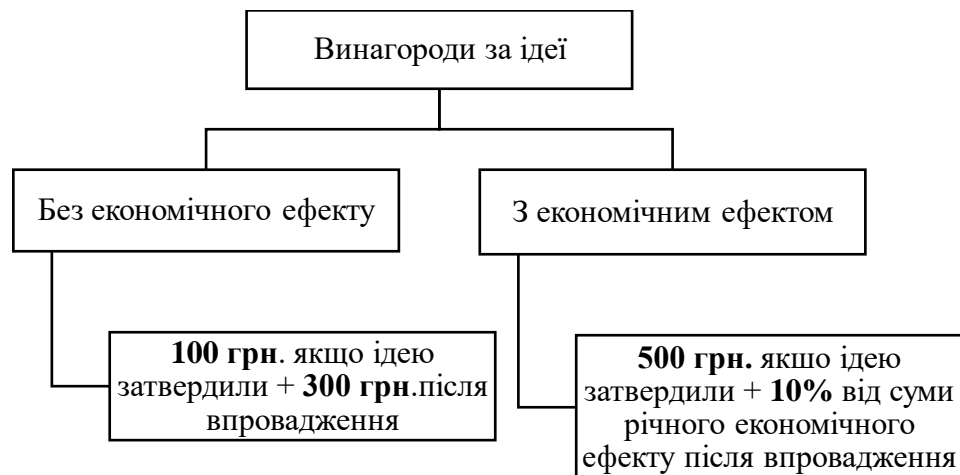


Рисунок 2.4 – Система винагород за подання ідей щодо розвитку підприємства

Примітка: складено автором

Холдинг визначив такі тематичні вектори для розроблення ідей: зменшення витрат сировини, добрив, насіння тощо; заощадження витрат на матеріали, запчастини, паливо; вдосконалення техніки, агрегатів, установок, електрообладнання; покращення якості та швидкості процесів (наприклад ремонту, обробки землі, сировини, документообігу); підвищення безпеки та зручності праці; налагодження ефективної комунікації між підрозділами.

Загалом, наша думка щодо ефективності функціонування даної системи позитивна, оскільки вона не тільки дає змогу проявити себе кожному із співробітників та отримати за це гідну винагороду, але й залучає увесь персонал до системи стратегічного розвитку підприємства, що значно підвищує результативність програми.

Також для заохочення співпраці та стабільного притоку постачальників сировини на підприємстві та в межах холдингу діє програма «Кращий партнер». Вона акумулює зусилля компанії з побудови ефективної співпраці із постачальниками та партнерами, впровадженню концепції сталого сільського господарства, покращення якості продукції та зменшення негативного впливу на довкілля.

В рамках напряму «Кращий партнер» компанія фокусує зусилля на наступних пріоритетах: охорона навколишнього середовища; розвиток сталого сільського господарства; робота з постачальниками.

ТОВ «Наркевицький цукровий завод» бере на себе зобов'язання відповідально працювати з постачальниками та партнерами, впроваджуючи концепцію сталого сільського господарства, працювати над покращенням якості продукції та зменшенням негативного впливу на довкілля.

Задля визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також стратегічних альтернатив розвитку, пропонуємо здійснити SWOT-аналіз досліджуваного підприємства (табл. 2.9, додаток К).

Використовуючи зазначену вище інформацію, де було наведено сильні,

слабкі сторони та можливості і загрози пропонуємо здійснити їх попарні порівняння у вигляді матриці SWOT табл. 2.10 (додаток К).

Проаналізувавши попарно стратегічні проблеми та альтернативи, що перетинаються між полями сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами, можна навести альтернативні шляхи розвитку у вигляді табл. 2.11 (додаток К). Інформація береться із SWOT-аналізу і матриці SWOT.

Отже, SWOT-аналіз характеризує ТОВ «Наркевицький цукровий завод», як конкурентоспроможне підприємство, що займає провідне місце на цукровому ринку України та завойовує своє місце на світовому ринку.

На нашу думку, найкращі та найбільш вагомі альтернативи стратегічного розвитку підприємства впливають із головних стратегічних проблем на сьогоднішній день. До таких першочергових проблем, ми можемо віднести наступні.

По-перше, недостатній рівень впевненості в цілісності майбутнього врожаю компанії, що вже показало свій фактор у 2020 році. Підприємство не змогло вийти на рівень беззбитковості і отримало збиток. Тому важливою стратегічною альтернативою розвитку є співпраця із агростаховими компаніями.

По друге, питання забезпеченості сировинними ресурсами є найгострішим у діяльності підприємства, тому розвиток сталих партнерських відносин із с/г постачальниками на стратегічних засадах є одним із головних напрямків розвитку.

По-третє, проблема високих витрат на виробництво впливає на прибутковість підприємства, тому альтернативою для їх раціоналізації виступає вдосконалення операційної стратегії підприємства, зокрема, підвищення рівня контролю та моніторингу розподілу ресурсів на найнижчих рівнях виробництва.

По-четверте, для підприємства переробного виду діяльності характерним є вузький асортимент продукції, що випускається, тому, ми вважаємо, що доцільною альтернативою розвитку ринкових відносин є диверсифікація виробництва шляхом випуску нових видів продукції.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «НАРКЕВИЦЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД»

3.1. Удосконалення бізнес-стратегії підприємства

Удосконалення стратегії є важливим завданням для будь-якого підприємства, оскільки дозволяє забезпечити стабільний ріст, конкурентоспроможність та успіх на ринку. В умовах швидкозмінного бізнес-середовища, де технології, тренди та вимоги споживачів змінюються швидкими темпами, розробка та вдосконалення ефективної бізнес-стратегії стає незамінним фактором для досягнення успіху.

Удосконалення бізнес-стратегії передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, оцінку поточного стану підприємства, ідентифікацію потенційних можливостей та викликів, а також розробку чіткого плану дій для досягнення поставлених цілей. Цей процес вимагає глибокого розуміння ринку, конкурентного середовища, потреб клієнтів та власних ресурсів компанії.

Підприємство, яке активно працює над удосконаленням своєї бізнес-стратегії, може отримати ряд переваг. При правильному підході, удосконалення бізнес-стратегії може стати справжнім каталізатором зростання та розширення підприємства, надаючи йому перевагу на ринку та зміцнюючи його позиції серед конкурентів.

В роботах Л. Верховода [15] аналізується взаємозв'язок економіки та війни, де він підкреслює, що збройний конфлікт став неодмінною частиною сучасної української реальності та спричинив зміни в усіх сферах суспільного життя. Успіх післявоєнного відновлення буде залежати від кількох важливих факторів, серед яких вирішальну роль відіграватимуть: винятковий раціоналізм у процесі прийняття рішень, прагматичні цілі та спрямованість на відновлення, спрямоване на підвищення рівня безпеки країни (економічної, соціальної, воєнної) [21].

Пошкодження майна, засобів виробництва та продукції с/г підприємств можна оцінити за структурою, наведеною на рисунку 3.1.

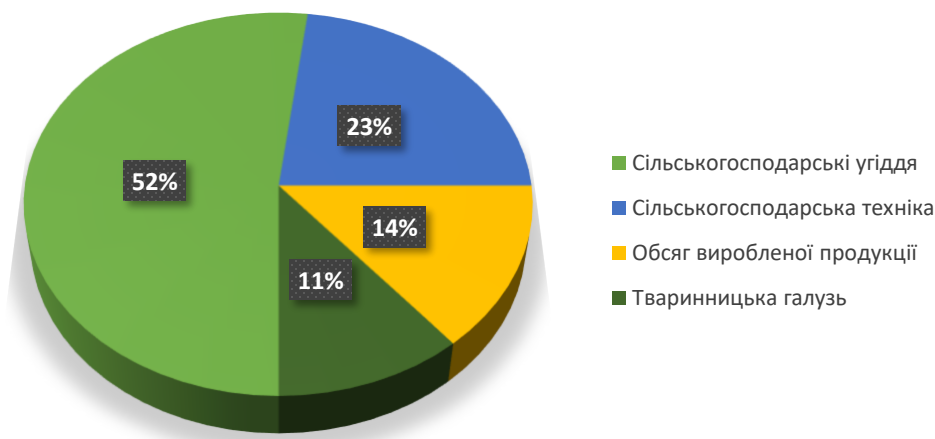


Рисунок 3.1 – Структура пошкоджень в аграрному секторі

Примітка: складено автором на основі [82]

У сучасних складних умовах, українські аграрії стикаються з рядом проблем, так як недостатня державна підтримка, що спонукає їх звернення до кредитних установ. Крім того, вони також мають труднощі з доступом до ринків збуту своєї продукції. [82].

Географічне розташування ТОВ «Наркевицький цукровий завод» певною мірою вберегло підприємство від прямого впливу війни, проте залишила свій слід на діяльності. У зв'язку з постійними відключеннями електроенергії, спричиненими ракетними обстрілами росії, ТОВ «Наркевицький цукровий завод» генератори електроенергії для забезпечення безперебійності виробничих процесів. Вартість закуплених у 2022 році генераторів склала 0,3 млн євро. [3].

Проте, виходячи із стратегічних проблем, визначених на базі SWOT-аналізу, не вирішеним залишається питання впевненості у цілісності майбутнього врожаю.

Програма страхування ПрАТ «Українська агро-страхова компанія» надає вагому підтримку для аграрних підприємств. На рисунку 3.2 представлені основні

програми страхового захисту сільськогосподарських культур, які пропонує ця страхова компанія для своїх партнерів.



Рисунок 3.2 – Програми комплексного страхування для партнерів

ПрАТ «Українська агро-страхова компанія»

Примітка: складено автором на основі [55]

Серед переліку традиційних видів страхування, страхова компанія запровадила пілотний проект індексного страхування. Ця програма має наступну суть: за допомогою геоінформаційних систем, програма аналізує знімки земельних ділянок та визначає, чи потребує конкретна ділянка меліорації відповідно до розробленої шкали.

Головною перевагою цієї програми страхування є те, що страхова компанія повністю компенсує всі збитки, які аграрний виробник може понести внаслідок посухи та інших змін, пов'язаних із ризиками, які зазначені на рис. 3.2.

Отже, чи не єдиним виходом із описаної вище ситуації є комплексне страхування. Це інструмент, який дає змогу мінімізувати вплив ризиків та бути

впевненим у стабільності майбутнього врожаю для ТОВ «Наркевицький цукровий завод».

Наступним кроком, від якого ми вважаємо за доцільне розпочати, є дослідження ієрархії та особливостей загальної стратегії розвитку ТОВ «Наркевицький цукровий завод». Це дозволить нам провести глибокий аналіз цієї стратегії та розробити рекомендації з метою підвищення її ефективності. Опираючись на принцип ієрархічної будови стратегії (рис. 1.1), зобразимо ієрархічну структуру стратегії підприємства у вигляді рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Особливості побудови стратегії розвитку ТОВ «Наркевицький цукровий завод»

Примітка: складено автором на основі [3]

Затверджена материнською компанією ТОВ Фірма «Астарта-Київ», стратегія спрямована на координацію та управління діяльністю всіх учасників холдингу. Вона визначає загальні стратегічні напрями розвитку, такі як розширення бізнесу, впровадження нових технологій або диверсифікація. Крім того, корпоративна стратегія встановлює стандарти та принципи, які використовуються на всіх рівнях управління.

На рівні бізнес-стратегії Наркевицького цукрового заводу враховуються особливості цукрового виробництва та умови ринку. Стратегія визначає конкретні напрями розвитку заводу, такі як підвищення виробничої потужності, розширення асортименту продукції або розвиток нових ринків. Також вона включає в себе планування та впровадження маркетингових стратегій, щоб забезпечити конкурентоспроможність продукції на ринку.

На рівні функціональної стратегії розробляються стратегії для кожного функціонального підрозділу підприємства, таких як виробництво, маркетинг, фінанси та логістика. Наприклад, стратегія виробництва може включати в себе покращення ефективності процесів виробництва, впровадження нових технологій або оптимізацію використання ресурсів.

Операційна стратегія зосереджена на конкретних операційних процесах цукрового заводу. Вона включає в себе такі аспекти, як планування виробництва, управління запасами сировини та матеріалів, організацію виробничих процесів, контроль якості, управління ризиками та інші операційні аспекти.

Задля вдосконалення операційної стратегії ТОВ «Наркевицький цукровий завод», потрібно комплексна спрямованість на досягнення ефективності та стабільності в операційних процесах. Для цього на підприємстві рекомендуємо використовувати такі стратегічні підходи:

1. Розробка детальних планів виробництва, які враховують попит на цукор, ресурси та виробничі норми заводу. Це дозволить оптимізувати використання ресурсів, забезпечити виробництво згідно з потребами ринку та уникнути надлишків або дефіциту продукції.

2. Ефективне планування та контроль за запасами сировини, матеріалів та готової продукції. Це дозволить уникнути недостачі або зайвого накопичення запасів, знизити витрати на утримання запасів та забезпечити неперервність виробництва.

3. Вдосконалення технологічних процесів, впровадження нових технологій та автоматизація для забезпечення високої продуктивності та якості. Це може включати використання сучасного обладнання, впровадження систем керування якістю та процесами.

4. Встановлення стандартів якості та забезпечення їх дотримання на всіх етапах виробництва. Це дозволяє забезпечити високу якість продукції, відповідність стандартам та вимогам якості, а також задоволення потреб клієнтів.

5. Виявлення та управління ризиками, пов'язаними з операційною діяльністю. Це включає ідентифікацію потенційних ризиків, розробку стратегій мінімізації ризиків та впровадження контрольних заходів для забезпечення стійкості та безпеки операцій.

6. Продовження пошуку можливостей для поліпшення операційних процесів, ефективності та інновацій. Це може включати впровадження нових технологій, удосконалення систем управління, підвищення кваліфікації персоналу та застосування передових методик управління.

Ця схема управління операційною стратегією дозволить підприємству ТОВ «Наркевицький цукровий завод» забезпечити інтегрований підхід до розвитку, ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Вона забезпечить взаємозв'язок та взаємодію між всіма рівнями управління, що сприяє спрямуванню зусиль на досягнення загальних цілей підприємства та успішному функціонуванню в контексті агропромхолдингу «Астарта-Київ».

Бізнес-стратегія – це основа розвитку підприємства в умовах конкурентної боротьби на споживчому ринку, яка визначає його цілі, конкурентну перевагу та шляхи досягнення успіху. Розробка ефективної бізнес-стратегії дозволяє підприємству зосередитися на своїх унікальних перевагах, вирізнитися серед конкурентів і забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому. Вона враховує такі фактори, як аналіз ринку, потреби та поведінка споживачів, оцінку конкурентів, технологічні тренди, фінансові можливості та ризики. Правильно побудована

бізнес-стратегія допомагає підприємству розробити оптимальні маркетингові та операційні плани, а також визначити напрямки для інновацій та росту.

Отже, бізнес-стратегія безпосередньо пов'язана із конкурентоспроможністю підприємства, саме тому її ще називають конкурентною або діловою стратегією підприємства.

Розробка окремих бізнес-напрямків може бути корисною для реалізації стратегій розвитку ТОВ «Наркевицький цукровий завод». Залежно від вибраних напрямків, можна розглянути наступні сценарії.

По-перше, розширення асортименту продукції. Розробка нових видів цукрової продукції або додаткових продуктів, які можуть бути виготовлені з використанням наявних ресурсів та технологій.

По-друге, розвиток експортного напрямку. Виявлення нових ринків із сприятливими умовами для експорту цукрової продукції та встановлення довгострокових партнерських відносин з зарубіжними покупцями.

По-третє, впровадження екологічної стратегії. Розробка та впровадження екологічно чистих технологій виробництва цукрової продукції, що дозволить отримати конкурентну перевагу на ринку та відповідати вимогам сталого розвитку.

По-четверте, розвиток сегмента органічної продукції. Вирощування цукрових буряків та виробництво цукру за органічними стандартами для задоволення попиту на органічну продукцію та залучення нових сегментів ринку.

По-п'яте, розвиток сегмента функціональних продуктів. Вивчення та впровадження нових технологій для створення цукру з додатковими функціональними властивостями, такими як підвищена корисність, природні аромати, вітаміни тощо.

Ці бізнес-напрямки можуть бути розроблені індивідуально або комбіновано, в залежності від стратегічних цілей та можливостей ТОВ «Наркевицький цукровий завод». Подальше дослідження, аналіз та консультація з фахівцями можуть

допомогти уточнити та визначити найбільш перспективні бізнес-напрямки для підприємства.

Для досягнення глобальної мети економічної стратегії розвитку ТОВ «Наркевицький цукровий завод» нами було розроблено комплексний механізм управління економічним розвитком підприємства (рис. 3.4, додаток Л).

Комплексний механізм стратегічного управління розвитком підприємства сприятиме досягненню глобальної мети економічної стратегії розвитку ТОВ «Наркевицький цукровий завод», забезпечуючи оптимізацію процесів, підвищення конкурентоспроможності та фінансову стабільність.

Взаємозв'язок між локальними стратегічними цілями повинен бути забезпечений урахуванням часових рамок та наявних ресурсів. Це означає, що стратегічні цілі повинні бути розподілені в часі та сплановані таким чином, щоб досягти глобальної мети розвитку підприємства.

Розробка та впровадження таких правил і прийомів в бізнес-стратегію ТОВ «Наркевицький цукровий завод» будуть сприяти досягненню поставлених стратегічних цілей і підвищенню його конкурентоспроможності.

ТОВ «Наркевицький цукровий завод» має потребу в усвідомленій стратегії розвитку, яка буде охоплювати всі аспекти діяльності підприємства. Додатково, необхідно встановити зв'язки між ключовими показниками продуктивності та стратегічними цілями, а також відображення цих зв'язків на стратегічній карті компанії. Цей підхід дозволяє відмовитися від таких показників, які не мають прямого впливу на досягнення стратегічних цілей [12].

На другому етапі роботи з системою збалансованих показників, крім визначення цілей та показників, будуть визначені ініціативи, завдання та бюджет. Ця інформація буде включена до таблиці 3.2 для подальшого використання.

Для ефективної роботи розробленої стратегічної карти розвитку необхідно вжити наступні заходи: забезпечити контроль за виконанням показників та цілей стратегічної карти підприємства генеральним директором; зв'язати показники та

розроблені цілі стратегічної карти з системою винагороди; повідомити стратегічну карту функціональним керівникам. Це дозволить всім відділам та підрозділам підприємства бути в курсі стратегічних цілей та забезпечити їх спрямованість на досягнення спільних цілей [69].

Таблиця 3.2 Карта стратегічного розвитку ТОВ «Наркевицький цукровий завод»

Складові	Цілі	Показники	Задачі	План дій
Фінансова	Зростання обсягу продажів продукції власного виробництва	Валовий дохід	Максимізація	Контроль за кредиторською та дебіторською заборгованістю; просування власної продукції
Клієнтська	Зростання якості продукції і послуг	Кількість претензій від клієнтів; Індекс задоволеності клієнтів	Відсутність Підвищення	Проведення анкетування клієнтів; управління якістю
Внутрішня	Поліпшення системи логістики	Відсоток відхилення від нормативів рівня запасів категорії А, В, С, Х, У, Z; Відсоток списання зі складу не вище нормативного; Кількість претензій від клієнтів по нездійсненню умов договору	Мінімізація Мінімізація Мінімізація	Формування маршрутних листів; організація роботи складу; оптимізація постачальників
Зростання і навчання	Розвиток необхідності експортувати уміння	Відповідність профілю компетенцій	Підвищення	Тренінги; оцінка компетенції

Примітка: складено автором на основі [17]

Розвиток бізнес-стратегії за рахунок розширення асортименту продукції може бути важливим кроком для ТОВ «Наркевицький цукровий завод». Як один із наведених раніше сценаріїв вдосконалення бізнес-стратегії, ми розширити асортимент продукції, за допомогою відкриття нової лінії фасування цукру-піску у стіки. Цей напрямок має кілька потенційних переваг і може вплинути на розвиток підприємства наступним чином.

По-перше, додавання нового продукту до асортименту підприємства дозволить задовольняти різноманітні потреби споживачів. Фасований цукор-пісок може бути затребуваним продуктом на ринку, особливо для споживачів, які шукають зручну форму фасованого цукру для використання в кулінарії або інших цілях.

По-друге, введення нового продукту може привернути нових клієнтів до підприємства. Існуючі клієнти також можуть бути зацікавлені у новому продукті, що збільшить їх лояльність і сприятиме збереженню існуючих відносин.

По-третє, фасований цукор-пісок у стіки є унікальним продуктом, який може відрізнитися від продукції конкурентів. Це дозволяє підприємству створити конкурентну перевагу, привернути увагу споживачів і зайняти вигідну позицію на ринку.

По-четверте, широкий асортимент продукції та впровадження нових технологій у виробництво можуть сприяти розвитку інноваційного іміджу підприємства. Це може створити сприятливу репутацію та привернути увагу споживачів, які цінують новаторство та якість продукції.

Всі ці переваги можуть створити сприятливі умови для розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Проте, перед введенням нової лінії фасування цукру-піску у стіки, нам необхідно провести детальне дослідження ринку, визначити потенційних споживачів, оцінити витрати на розширення виробництва та фасування, а також здійснити стратегічне планування для маркетингу та реклами нового продукту.

3.2. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення процесу стратегічного управління розвитком

Економічне обґрунтування введення нової лінії фасування цукру-піску у стіки засноване на розрахунках та оцінці потенційних економічних переваг і вигод

для підприємства. Перш за все, розширення асортименту продукції, може привести до збільшення доходу. Новий фасований цукор-пісок у стіки може зацікавити нових споживачів, які раніше не вибирали продукцію підприємства, а також зберегти існуючих клієнтів, що підвищить загальні продажі.

Для того, щоб здійснити оцінку ефективності інвестиційного проекту, нам потрібно в першу чергу визначити суми разових та постійних витрат на реалізацію даного проекту. Дану інформацію наведемо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 Обсяги одноразових та постійних витрат інвестиційного проекту

№	Предмет витрат	Вартість, тис.грн.	Вид витрат
1.	Пакувальна машина «ГАММА-А5 СТІК»	295,9	Одноразові витрати
2.	Плотер Canon imagePROGRAF TM-205	24,5	
3.	Вертикальний картонатор Basis 43	800,0	
4.	Інші разові витрати (транспортування, монтажні роботи, витрати на необхідне облаштування виробничої площі, кондиціонування повітря, освітлення та інші інженерні рішення)	154,6	
Разом		1 275,1	
5.	Крафт папір (300 рулонів)	18,9	Постійні витрати в розрахунку на один місяць
6.	Крафт картон для пакування готових стіків в коробки (12375 листів)	148,5	
7.	Заробітна плата для 5 робітників, що обслуговуватимуть процес виробництва	60,0	
8.	Інші постійні витрати (енергоспоживання, обслуговування та ремонт, реклама та маркетинг)	64,8	
Разом		292,2	

Примітка: складено автором на основі [14; 36; 37; 46; 51]

Отже, нами розраховано, що одноразові витрати на обладнання та додаткові роботи складають загальну суму 1275,1 тис. грн.. Постійні витрати на папір, картон, заробітну плату та інші пункти проекту становлять загальну суму 292,2 грн. на місяць.

Другим кроком, ми здійснимо розрахунок планової виручки від виробничої діяльності після запуску проекту.

Розрахунок виручки від виробництва стіків за допомогою пакувальної машини «ГАММА-А5 СТІК» можна провести опираючись на її технічні характеристики, що зазначені виробником обладнання [47], та основні особливості організації праці на підприємстві.

Для початку нам потрібно розрахувати виробничу потужність дільниці за наступною формулою [42]:

$$M = N * KФЧ * ВПод, \quad (3.1)$$

де M – виробнича потужність дільниці;

N – кількість одиниць обладнання, шт.;

$KФЧ$ – корисний фонд робочого часу одиниці обладнання, год.;

$ВПод$ – виробнича потужність одиниці обладнання, од./год.

Корисний фонд робочого часу одиниці обладнання характеризує час роботи обладнання відповідно до встановленого режиму роботи підприємства з урахуванням втрат робочого часу, що пов'язані з ремонтом, профілактикою та іншими видами робіт із технічного обслуговування обладнання. Цей показник може бути розрахований за формулою [42]:

$$KФЧ = \frac{Dp * Tз * 3 * (100 - П)}{100}, \quad (3.2)$$

де Dp – кількість робочих днів у плановому періоді;

$Tз$ – тривалість однієї зміни з урахуванням режиму роботи підприємства та скорочення робочого дня;

$З$ – кількість змін роботи підприємства (обладнання) на добу;

$П$ – втрати робочого часу на технологічний ремонт і планову профілактику обладнання, %.

Отже, для початку розрахуємо $KФЧ$, знаючи, що Dp становить 22 дні; $Tз$ – 8 год.; $З$ – 1; $П$ – 0,5 год. (6,25%):

$$KФЧ = \frac{22 * 8 * 1 * (100 - 6,25)}{100} = 165 \text{ год.}$$

Отже за один місяць КФЧ одиниці обладнання складає 165 год. Наступним кроком, ми можемо обчислити виробничу потужність дільниці, враховуючи, що для початку проекту планується встановити 1 одиницю обладнання, яка фасує 250 од. продукції за 1 хв., що відповідає 15 000 од. за 1 год. Тобто виробнича потужність дільниці становитиме:

$$M = 1 * 165 * 15\ 000 = 2\ 475\ 000 \text{ од.}$$

Отже, виробнича потужність дільниці складає 2 475 000 од. розфасованої продукції (стіків) на місяць.

Наступним аспектом виробничого процесу є фасування готової продукції у картонні коробки обсягом в 1 кг (200 од.). Для того щоб визначити обсяг виручки за місяць, нам потрібно: розрахувати об'єм товарної продукції (кількість ящиків); здійснити аналіз ринку цукру фасованого у стіки задля визначення оптимальної ціни у порівнянні з конкурентними.

При цьому необхідно розрахувати затрати обсягу цукру-піску, який потрібен для фасування розрахованого вище обсягу продукції. Знаючи, що в 1 стікері розфасовується по 5 г цукру-піску, розрахуємо загальні його затрати в розрахунку на обсяг виробництва арифметичним методом:

$$2\ 475\ 000 * 5 / 1000 = 12\ 375 \text{ кг}$$

Отже, затрати сировини у вигляді цукру-піску складатимуть 12 375 кг на місяць. Оскільки в одному картонному ящику міститься 1 кг цукру, то ми отримаємо 12 375 ящиків товарної продукції.

Ціна цукру 25,62 тис. грн за тонну, отже витрати цукру на 1 виріб у грошовому виразі складають 25,62 грн., а на весь обсяг – 317 тис. грн.

Для встановлення оптимальної ціни, яка б могла задовільнити попит споживачів, потрібно здійснити аналіз цінової пропозиції основних виробників-конкурентів відповідно до характеристик обраної нами товарної продукції. Результати дослідження відображено у табл. 3.4 та на рис. 3.5.

Таблиця 3.4 Аналіз цінової пропозиції виробників-конкурентів порційного цукру у стіках

№ п/п	Виробник	Опис товару	Ціна, грн
1.	ТМ «ПАЛМІРА»	Цукор 1 кг (200 стіків)	68,00
2.	ТОВ «Асканія-Пак»	Цукор в стіках «Поринь у мистецтво» 5г*200шт	69,00
3.	ТОВ «Мултипак»	Цукор в стіках чорно-білий «Збери слова» 1 кг	59,00
4.	ТОВ «АТА»	Цукор білий кристалічний, фасований в упаковку «стік» по 5 г 200 шт.	62,00
5.	MT Group	Стік цукру «Україна» 5 грамів ціна за 200 шт.	65,00

Примітка: складено автором на основі [77-81]

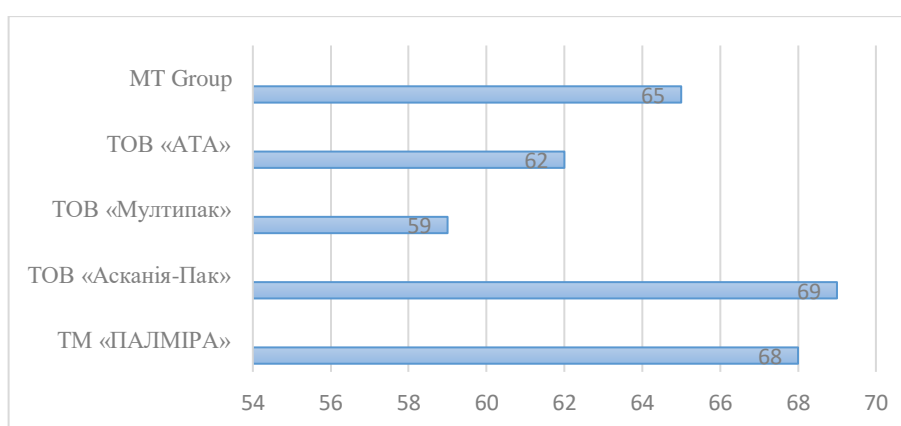


Рисунок 3.5 – Діаграма цінової пропозиції виробників-конкурентів порційного цукру у стіках

Отже, серед наведеної нами вибірки, найдешевшим варіантом є цукор в стіках від ТОВ «Мултипак» за ціною 59,00 грн за 1 кг. Найвищою ціною характеризується продукція ТОВ «Асканія-Пак» за 69,00 грн за 1 кг. Здійснивши аналіз наукової літератури у напрямку вибору цінової стратегії для товару, який уже має аналоги та не є інноваційним продуктом на споживчому ринку, ми переконались, що на етапі введення товару на ринок доцільно використовувати стратегію «проникнення на ринок».

Цінова стратегія «проникнення на ринок» є однією зі стратегій, яку підприємства використовують для введення своїх товарів або послуг на ринок і отримання конкурентної переваги. Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, щоб

встановити низьку ціну на товар або послугу з метою привернути нових клієнтів та отримати частку ринку [81].

Основні переваги використання цінової стратегії «проникнення на ринок» включають: привернення уваги клієнтів; захоплення ринкової частки; заохочення пробного періоду; перешкода для конкурентів.

Важливо зазначити, що тривалість цінової стратегії «проникнення на ринок» може варіюватися в залежності від ситуації та можливостей компанії. Наприклад, якщо на ринок входять нові конкуренти або змінюються економічні умови, може знадобитись перегляд стратегії ціноутворення.

Тому, ми вважаємо за необхідне, для введення товару на ринок та охоплення частки ринку, встановити ціну меншу від найнижчої ціни конкурента, тобто меншу 59 грн. ТОВ «Наркевицький цукровий завод» як комерційному підприємству, доцільно використати максимально можливу ціну, в даному випадку – 58 грн., оскільки максимізація ціни дозволить скоротити термін окупності бізнес-проекту.

Детальніше обґрунтування ціни на одиницю продукцію проведемо із урахуванням точки беззбитковості виробництва.

Метод точки беззбитковості є одним із найпоширеніших методів обґрунтування ціни. Основою даного методу є розрахунок обсягу товарної продукції, який повністю покриватиме постійні витрати на її виробництво. Одна із формул точки беззбитковості має наступний вигляд [16]:

$$T_{66} = \frac{ПВ}{(Ц-ЗВ)}, \quad (3.3)$$

де T_{66} – точка беззбитковості (кількісно);

ПВ – постійні витрати (сумарно);

ЗВ – змінні витрати на одиницю продукції

Отримавши всі необхідні дані, можемо використати формулу 3.3 для розрахунку точки беззбитковості виробництва:

$$T_{66} = \frac{292194}{(58-25,62)} = 9\,023,9 \approx 9\,023 \text{ од.}$$

Отже, після 9 023 од. кожна наступна одиниця виготовленої продукції буде приносити прибуток.

Наступним кроком, розрахуємо планову виручку від реалізації продукції, за формулою:

$$V = TP * Ц, \quad (3.4)$$

де V – виручка від реалізації продукції;

TP – обсяг товарної продукції;

$Ц$ – ціна за одиницю.

Скориставшись даною формулою отримаємо:

$$V = 12\,375 * 58 = 717,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, за місяць роботи після реалізації проекту, за використанням цінової стратегії «проникнення на ринок», підприємство може отримати 717,7 тис. грн. виручки.

Отже, ми розраховали основні статті витрат та обсяг доходу за 1 місяць діяльності. Тому наступним кроком, потрібно вирахувати чистий прибуток, який підприємство отримає в кінцевому результаті, оскільки даний показник є чи не найважливішим при розрахунку ефективності бізнес-проекту.

При розрахунку чистого доходу нам необхідно із виручки від реалізації вирахувати усі понесені витрати на виробництво, а також ЄСВ в розмірі 22% від заробітної плати 4 працівників та податок на прибуток підприємства, якій затверджений відповідно до Податкового кодексу України [53] і складає 18% від прибутку.

Отже, здійснимо покроковий розрахунок:

1. Прибуток від операційної діяльності (Под):

$$\text{Под} = 717,7 - 292,2 - 317 = 108,5 \text{ тис. грн.}$$

2. Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків – фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум нарахованого єдиного внеску:

$$ССВ = 60,0 * 0,22 = 13,2 \text{ тис грн.}$$

3. Чистий дохід підприємства за рік (ЧД):

$$\text{ЧД} = (108,5 - 13,2) * 12 * (1 - 0,18) = 937,8 \text{ тис. грн.}$$

Отже, при оптимістичному прогнозі, підприємство отримає чистий фінансовий результат за рік в розмірі 937,8 грн.

Тепер, коли ми розрахували прогнозований обсяг грошового потоку від реалізації інвестиційного проекту, ми можемо перейти до наступного етапу – розрахунку терміну окупності.

Розрахунок терміну окупності є важливим кроком у визначенні фінансової ефективності інвестиційного проекту. Він дозволяє визначити, за який період часу компанія зможе повернути свої інвестиції і почати отримувати позитивний грошовий потік.

Для розрахунку терміну окупності потрібно врахувати чистий грошовий потік, який отримується від реалізації проекту, і величину інвестицій. Загальна формула має наступний вигляд [80]:

$$T_{\text{ок}} = \frac{IC}{\text{ЧГП}}, \quad (3.5)$$

де $T_{\text{ок}}$ – термін окупності;

IC – початкові інвестиції;

ЧГП – чистий грошовий потік.

Скориставшись даною формулою, ми отримаємо наступне:

$$T_{\text{ок}} = \frac{1\,275,1}{937,8} = 1,36 \text{ року}$$

За отриманими розрахунками, термін окупності інвестиційного проекту становить 1,36 року. Термін окупності, близький до 1 року, є позитивним показником, оскільки він свідчить про відносно швидке повернення інвестицій.

На нашу думку, в подальшому для підприємства доцільно змінити цінову політику в бік стратегії диференційованих (гнучких) цін. Стратегія диференційованих (гнучких) цін - це підхід до ціноутворення, в якому компанія

встановлює різні ціни для різних сегментів ринку, покупців чи умов продажу. Ця стратегія дозволяє компанії максимізувати свій дохід, забезпечуючи оптимальні ціни для кожного сегменту або групи покупців [44].

Щоб здійснити оцінку ефективності інвестиційного проекту, ми пропонуємо скористатися базовими методами такими як метод чистої приведеної вартості (NPV), індексу рентабельності інвестицій (PI), внутрішньої норми дохідності (IRR) та дисконтованого періоду окупності (DPP).

Вважаємо за доцільне проводити аналіз в межах перших трьох років, оскільки розрахований період окупності є недовготривалим. Вихідні дані дослідження відображено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 Вихідні дані оцінки ефективності інвестиційного проекту

Показники	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік	-1 275,1	937,8	937,8	937,8
Ставка дисконтування $(\frac{1}{(1+r)^t})$; r = 10%	1	0,909	0,826	0,751
Чистий дисконтований потік	-1 275,1	852,6	775,1	704,6
Накопичене дисконтоване сальдо сумарного дисконтованого потоку	-1 275,1	-422,5	352,6	1 057,2
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	1 057,2			
Індекс рентабельності (PI)	1,83			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	53,02%			
Дисконтований період окупності (DPP)	1 рік 7 міс.			

Примітка: складено автором на основі розрахунків.

Формула для розрахунку має наступний вигляд:

$$NPV = \sum_t^0 \frac{P_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (3.6)$$

де NPV – чиста приведена вартість майбутніх коштів;

P_t – чистий грошовий потік у році t;

$(\frac{1}{(1+r)})$ – ставка дисконтування

t = 0, 1, 2, 3 ... T – термін закінчення проекту;

IC – сума початкових інвестицій.

Скориставшись формулою покроково розрахуємо чисті дисконтовані потоки (ЧДП) для кожного з років. Результати занесемо до табл. 3.5.

$$\text{ЧДП}_0 = -1\,275,1 * \frac{1}{(1+0,1)^0} = -1\,275,1 \text{ тис. грн.};$$

$$\text{ЧДП}_1 = 937,8 * \frac{1}{(1+0,1)^1} = 852,6 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧДП}_2 = 937,8 * \frac{1}{(1+0,1)^2} = 775,1 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧДП}_3 = 937,8 * \frac{1}{(1+0,1)^3} = 704,6 \text{ тис. грн.}$$

Отже, ми розрахували чисті дисконтовані потоки за кожен рік реалізації проекту. Наступним кроком, знайдемо накопичене дисконтоване сальдо сумарного дисконтованого потоку, або ж чисту приведену вартість інвестиційного проекту:

$$\text{NPV} = -1\,275,1 + 852,6 + 775,1 + 704,6 = 1\,057,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, проект має позитивну NPV, що означає, що його реалізація може бути фінансово вигідною. Чиста приведена вартість в сумі 1 057,2 тис. грн. підтверджує, що інвестиції в проект можуть принести позитивний грошовий потік та доходність понад початкові витрати. Таким чином, розрахунки свідчать про ефективність інвестиційного проекту з урахуванням часової цінності грошей.

Наступним кроком, ми вважаємо за доцільне визначити індекс дохідності інвестицій. Індекс дохідності (PI – Profitability Index) є одним з методів оцінки рентабельності інвестиційного проекту. Він визначає відношення чистого приведенного доходу до суми інвестицій. Чим більше значення індексу дохідності, тим більш прибутковим вважається проект. Формула для визначення індексу дохідності має наступний вигляд:

$$\text{PI} = \frac{\text{NPV} + |\text{IC}|}{|\text{IC}|}, \quad (3.7)$$

Оскільки всі необхідні дані для розрахунку присутні, скористаємось вищенаведеною формулою:

$$\text{PI} = \frac{1\,057,2 + |-1\,275,1|}{|-1\,275,1|} = 1,83$$

За результатами розрахунку індексу дохідності (PI) зі значенням 1,83, можна зробити висновок, що проект є прибутковим і ефективним з фінансової точки зору. Індекс дохідності більше 1 вказує на те, що сума приведенного доходу перевищує суму інвестицій, що є позитивним показником.

Це означає, що проект генерує достатній приріст вартості, який компенсує витрати і приносить додатковий дохід. Високе значення індексу дохідності свідчить про вигідність інвестування в проект, і може бути чинником, який спонукає інвесторів до прийняття рішення в його підтримку.

Отже, на основі розрахунку індексу дохідності PI, можна стверджувати, що проект має перспективи окупності та може бути рекомендованим для реалізації.

Наступним кроком оцінки здійснимо аналіз внутрішньої норми дохідності (IRR) - це фінансовий показник, який використовується для оцінки рентабельності інвестиційного проекту. Вона вимірює відсоток, який виражає різницю між сумою приведених доходів та витрат проекту.

IRR вказує на ту внутрішню ставку дисконту, при якій NPV проекту стає рівним нулю. Таким чином, чим вище значення IRR, тим більш вигідним є проект.

Отже, нам потрібно підібрати таку ставку дисконтування, при якій NPV проекту буде найближчим до нульового значення.

За нашими розрахунками, найближча ставка дисконту, при якій чиста приведена вартість наближається до нуля складає 53,02%, або є 0,5302. Перевіримо це використовуючи формулу 3.6:

$$\begin{aligned} NPV &= -1\,275,1 + 937,8 * \frac{1}{(1+0,5302)^1} + 937,8 * \frac{1}{(1+0,5302)^2} + 937,8 * \frac{1}{(1+0,5302)^3} = \\ &= -1\,275\,052 + 612\,883,94 + 400\,525,38 + 261\,747,08 = 104,4 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Отже, граничною внутрішньою нормою дохідності варто вважати 53,02%, саме при такому значенні проект буде незбитковим.

Дисконтований період окупності (DPP) - це фінансовий показник, який використовується для визначення часового періоду, необхідного для повного

відновлення вкладених коштів у проект за допомогою грошових потоків, дисконтованих до поточної вартості.

DPP дозволяє оцінити, скільки часу знадобиться, щоб інвестиційний проект повернув вкладені кошти та заробив чистий прибуток. Чим менше дисконтний період, тим швидше проект поверне свої витрати та стане прибутковим.

Щоб розрахувати дисконтований період окупності нам потрібно взяти дисконтований грошовий потік в останньому році з неприбутковим показником по модулю цього потоку (при цьому рік, в якому цей потік знаходиться виступає цілим показником кількості років окупності проекту) і розділити на обсяг грошового потоку наступного періоду та помножити на кількість місяців в році. Округлений до цілого числа, результат математичних перетворень виступає кількістю місяців окупності. Отже, дотримуючись вказаного алгоритму отримуємо:

$$DPP = \frac{|-422,5|}{775,1} * 12 = 6,54 \approx 7 \text{ міс.}$$

Отже, дисконтований період окупності проекту складає 1 рік та 7 місяців. Це означає, що інвестиції, вкладені в проект, будуть повністю повернені і проект стане прибутковим протягом цього періоду. Чим коротший дисконтований період окупності, тим швидше інвестор отримає повернення коштів та почне отримувати прибуток. 1 рік та 7 місяців є відносно коротким періодом окупності, що може свідчити про ефективність та вигідність проекту.

Зважаючи на результати проведених розрахунків, можемо зробити висновок, що інвестиційний проект із відкриття нової лінії фасування цукру у стіки є економічно вигідним для підприємства, оскільки всі показники оцінки інвестиційного проекту є позитивними.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з удосконаленням процесів стратегічного управління розвитком. Систематизація отриманих результатів дає підстави сформулювати такі висновки та висловити пропозиції:

1. Стратегічне управління – це невід’ємна складова діяльності підприємства. Завдяки ньому підприємство має змогу здійснювати свою господарську діяльність в суворих реаліях зовнішнього середовища, адаптуватись до його мінливих умов та найраціональніше корегувати свої майбутні дії задля покращення своїх результатів діяльності. Стратегія для підприємства виступає опорно-руховим апаратом, яким закріплюється шлях до поставленої мети, на який воно опирається при схваленні управлінських рішень на всіх рівнях діяльності. Стратегія на підприємстві також має ієрархічну будову. Вона поділяється на чотири рівні: корпоративну, бізнес-стратегію, функціональну та операційну стратегії. Кожна з них підпорядковується попередній, закінчуючи корпоративною, яка визначає загальний напрям руху компанії. Безумовно, стратегія виконує безліч функцій, але деякі з науковців виділяють триєдність головних функцій: стратегія як інструмент прийняття рішень, стратегія як координаційний механізм та стратегія як мета, котрі можна перевести у функції прийняття рішень, координації та цілеутворення.

2. Управління розвитком будь-якого підприємства повинне здійснюватись на засадах стратегічного менеджменту, оскільки це дає змогу для підприємства будувати план дій на довгострокову перспективу з урахуванням її мети, наявного стратегічного потенціалу, сильних сторін та можливостей. Стратегія підприємства повинна враховувати шляхи економічного та соціального розвитку для компанії та створювати комфортне середовище для цього. В нашому розумінні розвиток - це керований процес якісних змін стану певного об'єкта, який включає перетворення його внутрішніх та зовнішніх зв'язків, гарантує взаємозв'язок між стійкістю та

адаптивністю об'єкта з метою відповідності вимогам зовнішнього середовища. Метою стратегічного управління розвитком є формування ефективної стратегічного плану дій, який гарантуватиме майбутню життєздатність компанії на ринку. Стратегія управління розвитком є досить складною системою, тому на підприємстві повинен бути затверджений механізм його здійснення з урахуванням таких компонентів як мета, завдання, об'єкт та суб'єкт управління, методи, інструменти, принципи та фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

3. ТОВ «Наркевицький цукровий завод» це підприємство, яке взяло на себе місію виготовлення високоякісного цукру та супутньої продукції, задля забезпечення нею внутрішнього ринку України, та часткового експорту на зовнішні ринки. Підприємство з 2008 р. входить до вертикально-інтегрованого АПХ ТОВ Фірма «Астарта-Київ», який зараз займає 4 місце в Україні за розміром капіталу. Щодо основних показників діяльності підприємства, можемо відзначити про позитивні тенденції, що спостерігались протягом періоду аналізу 2020-2022 років. Показники дохідності у 2020 році були від'ємними, що було викликано неврожаєм сировини, тоді чистий збиток підприємства склав 34037 тис. грн., тоді як у 2021 та 2022 роках підприємство отримало чисті прибутки у розмірі 96738 тис. грн. та 83238 тис. грн. відповідно. Спостерігаються тенденції росту показників рентабельності продукції – від 8,2% у 2020 році до 22,9% у 2022 році; також рентабельності та продажу, яка за аналізований період збільшилась на 11,2%.

4. При дослідженні стану стратегічного управління розвитком ТОВ «Наркевицький цукровий завод» нами було виявлено, що стратегічні цілі розвитку підприємства є багатовекторними, та охоплюють різні сфери життєдіяльності підприємства, зокрема виробничо-господарську, економічну, соціальну та екологічну. На підприємстві діють різноманітні програми розвитку як самого підприємства, так і холдингу в цілому. Основні стратегії розвитку розробляються та встановлюються материнською компанією ТОВ Фірма «Астарта-Київ» та вводяться на всіх учасниках холдингу. Однією із найбільш масивніших програм

розвитку є «Система операційного вдосконалення Астарті». ТОВ «Наркевицький цукровий завод» є одним із лідерів по кількості поданих ідей вдосконалення. Загалом за 2021-2022 роки підприємство затвердило 29 ідей з розвитку, що принесли 274,3 тис. грн. економічного ефекту за аналогічний період. Головними проектами в галузі від ТОВ «Наркевицький цукровий завод» стали: проект щодо зменшення скидів в навколишнє середовище пов'язаних з водою першої категорії, проект з підвищення енергоефективності. Завдяки цьому було зменшено податкове навантаження цукрових підприємств холдингу, зокрема розміри екологічного податку. Під час аналізу сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, нами було виявлено, що найбільш вагомі альтернативи стратегічного розвитку підприємства впливають із головних стратегічних проблем на сьогоднішній день. До таких першочергових проблем, ми можемо віднести:

- недостатній рівень впевненості в цілісності майбутнього врожаю компанії, що вже показало свій фактор у 2020 році. Підприємство не змогло вийти на рівень беззбитковості і отримало збиток. Тому важливою стратегічною альтернативою розвитку є співпраця із агростаховими компаніями;

- питання забезпеченості сировинними ресурсами є найгострішим у діяльності підприємства, тому розвиток сталих партнерських відносин із с/г постачальниками на стратегічних засадах є одним із головних напрямків розвитку;

- проблема високих витрат на виробництво впливає на прибутковість підприємства, тому альтернативою для їх раціоналізації виступає вдосконалення операційної стратегії підприємства, зокрема, підвищення рівня контролю та моніторингу розподілу ресурсів на найнижчих рівнях виробництва;

- для підприємства переробного виду діяльності характерним є вузький асортимент продукції, що випускається, тому, ми вважаємо, що доцільною альтернативою розвитку ринкових відносин є диверсифікація виробництва шляхом випуску нових видів продукції.

5. На основі виокремлених стратегічних проблем ТОВ «Наркевицький

цукровий завод», нами були надані рекомендації щодо співпраці із агростраховою компанією яка надає послуги комплексного страхування врожаю, також сільськогосподарської техніки та ін. Це надасть підприємству впевненості тому, що страхова компанія повністю компенсує всі збитки, які аграрний виробник може понести внаслідок посухи та інших змін, пов'язаних із ризиками. Для здійснення ефективного управління розвитком підприємства, нами було сформовано комплексний механізм, який сприятиме досягненню глобальної мети економічної стратегії розвитку та забезпечуючи оптимізацію основних процесів розвитку. Для вдосконалення операційної стратегії ТОВ «Наркевицький цукровий завод» рекомендується розробка планів виробництва, ефективне планування запасів, вдосконалення технологічних процесів, управління ризиками та пошук можливостей для поліпшення операційних процесів. Для вдосконалення бізнес-стратегії нами рекомендується розширити асортимент продукції, шляхом відкриття нової лінії фасування цукру у стіки.

6. У ході здійснення економічного обґрунтування введення даної лінії виробництва, нами було розраховано основні статті одноразових та місячних витрат на реалізацію інвестиційного проекту, також розрахована виробнича потужність одного верстату. Здійснивши оцінку ефективності інвестиційного проекту, можемо стверджувати, що проект є економічно вигідним, оскільки чиста приведена вартість за три роки існування проекту складе 1 057,2 тис. грн.; індекс рентабельності інвестицій показав, що прибуток від проекту перевищує вкладені кошти у 1,83 рази за досліджуваний період; внутрішня норма дохідності, при якій проект буде незбитковим становить 53,02%, а дисконтований період окупності проекту за розрахунками становить 1 рік і 7 місяців.

Опрацьовані в цій роботі положення доведені до рівня практичних рекомендацій можуть бути використані як в практиці діяльності ТОВ «Наркевицький цукровий завод», так і інших суб'єктів господарювання при удосконаленні процесів стратегічного управління розвитком.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агропромхолдинг ТОВ Фірма «Астарта-Київ». Звіт зі сталого розвитку за 2020 рік. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/07/sustainability-report-2020-%E2%80%93-ukr.pdf>
2. Агропромхолдинг ТОВ Фірма «Астарта-Київ». Звіт зі сталого розвитку за 2021 рік. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/07/sustainability-report-2021.pdf>
3. Агропромхолдинг ТОВ Фірма «Астарта-Київ». Звіт зі сталого розвитку за 2022 рік. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta_sustainability-report_2022.pdf
4. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Економіка, 1999. 519 с.
5. Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. Управління розвитком підприємства: монографія. Харків : «ІНЖЕК». 2003. 184 с.
6. Безус, А. М., Безус П. І., Сичова Н. В. Підходи до формування аутентичної системи стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*, 2021. №4. 7 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/74.pdf
7. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>
8. Белко І. А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. ПДАТУ. Кам'янець-Подільський, 2018. 22 с.
9. Бобко, Д. А. Управління стратегічним розвитком підприємства: маг. дис. : 073. Київ, 2021. 128 с.
10. Боголепов, П. О., В. А. Гросул, Черних А. В. Оцінка стійкого розвитку промислових підприємств. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*:

матеріали міжнар. наук.-практ. Конф., м. Харків, 30–31 травня 2019 р. Харків: 2019. С. 139-140.

11. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку: навч. пос. Житомир: ПП «Рута», 2006. 440 с.

12. Василенко В. А. Організаційно-циклічна та структурно-функціональна моделі розвитку організації. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. №232. С. 100–107.

13. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. Київ : Книжкове вид-во НАУ, 2009. Вип. 2. С. 404–411.

14. Вертикальний картонатор Basis 43 URL: <https://basispack.com/machines/machines-for-packing-cardboard/vertikalnyy-kartonator/>

15. Верховод Л. Війна та економіка: легальні та нелегальні практики отримання доходів. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2020. Вип. 23(8). С. 14–25.

16. Гончар, Л. В., Сорока, А. Л. Формування стратегії діяльності підприємства на основі аналізу беззбитковості. *Редакційна колегія*. 2019. №126. С. 126-133

17. Горєлов Д. О., С. Ф. Большенко. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. Харків: ХНАДУ, 2011. 133 с.

18. Горлачук І. А. Удосконалення стратегічного менеджменту аграрного підприємства. 2021. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4872/1/Горлачук%20І.А..pdf>

19. Гриньова В.М. Фінанси підприємств: навч. посібник. 3-тє вид., К.: Знання – Прес, 2006. 423 с.

20. Громов О. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. *Урядовий кур'єр*. 13 вересня 2022 року. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silskegospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/>

21. Данилишин Б. Поствоєнна економіка переможця. *Дзеркало тижня*. 20 квітня, 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/postvojenna-ekonomika-peremozhtsja.html>
22. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства : монографія. Дніпропетровськ: НМетаАУ. 2011. 71 с.
23. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2011. 440 с.
24. Довгань Л. Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 271 с.
25. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). [Чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.
26. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. *Інвестиційні пріоритети епохи глобалізації*. Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут». 2010. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm
27. Екологічний податок в Україні-2022: зміни та спроможність виконати майбутні жорсткі вимоги і нормативи. URL: <https://ecolog-ua.com/news/ekologichnyu-podatok-v-ukrayini-2022-zminy-ta-spromozhnist-vykonaty-maybutni-zhorstki-vymogy-i>
28. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. С. Дяківа. К. : Міжнар. екон. фундація, 2000. 703 с.
29. Житний П. Системний аспект облікової політики. Бухгалтерський облік і аудит. 2006. № 1. С.62-65.
30. Забродська, Г. І., Забродська Л. Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 4. С. 55-59.
31. Заїка, А. В.. Значення організації стратегічного управління для діяльності підприємства. *Науковий простір: Актуальні питання, досягнення та інновації*. 2022. С. 113-115.

32. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 96. С. 33–37.
33. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 38, ч. 1. С. 107-114.
34. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ». 2017. 461 с.
35. Красностанова, Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організаціями. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права*. 2022. №34 С. 246-254
36. Крафт-картон для пакування URL: <https://trade.mka.kh.ua/katalog-tovarov/bumaga-i-karton/kraft-karton/kraft-karton-smurfitkappa-400-g-m2/kraft-karton-720x1000-mm-400-g-m2-detail>
37. Крафт-папір URL: <https://codnti.com.ua/ua/p464876205-kraft-bumaga-rulone.html>
38. Кринська Л.І. Системний підхід до побудови моделі розвитку регіонів. *Культура народів Причорномор'я*. 2004. №55, Т.3. С. 96–101.
39. Любохинець, Л., Поплавська, О. Удосконалення стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №1. С 46–54.
40. Мельник О. М. Удосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 . Тернопіль, 2019. 262 с.
41. Мескон М., Альберт М., Хеддоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998. 799 с.
42. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань. Техніко-технологічна база та виробнича потужність підприємства. URL:https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/242721/mod_assign/intro/Методичні%20Рекомендації%207.pdf

43. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: НТУ «ХП» 2018. 210 с.
44. Музика Ю. Механізм формування цінової політики на ринку готельних послуг. *Перспективи розвитку економічної системи з урахуванням сучасних євроінтеграційних процесів*. 2019. С. 61-65.
45. Орлова В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. №1. С. 79-85.
46. Пакувальна машина «ГАММА-А5 СТИК» URL: <https://flagma.ua/oborudovanie-dlya-upakovki-v-paket-stik-o4447945.html>
47. Пакувальна машина «ГАММА-А5 СТИК». Технічні характеристики обладнання. URL: <https://elo-pack.net/gamma-a5-stik.html>
48. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Ч.2. С. 99-103.
49. Пащенко, О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Вип. 2, Ч. 2. С 99-103.
50. Петухова, О. М., Ставицький, О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. №2. С. 10-14.
51. Плотер Canon imagePROGRAF TM-205 URL: https://bestprint.ua/ua/p1280174105-plotter-canon-imageprograf.html?gclid=CjwKCAiAxvGfBhB-EiwAMPakqo-KGfVAbe9bPjlj8uxT-8WQjVjQ0R5Y0dC9-XpYA4HscqINFOjAexoCTAEQAvD_BwE
52. Погорєлов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 88. С. 75-81.
53. Податковий кодекс України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
54. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: «ІНЖЕК». 2003. 328 с.

55. ПрАТ «Українська аграрно-страхова компанія». Офіційний сайт. URL: <https://uaic.com.ua/ua/>
56. Пушкар, О. І. Концепція моделювання управлінського розвитку виробничо-економічних систем. Донецьк, 1997. 31 с.
57. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
58. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
59. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія. Харків : НТУ «ХП», 2008. 632 с.
60. Ревуцька, А. О. Теоретичні складові стратегічного управління розвитку підприємств. УНУС. 2022. Вип. 100, Ч. 2. С. 219-226.
61. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с.
62. Стівенсон В. Дж. Управління виробництвом. М.: Біном, 1998. 360 с.
63. Таран-Лала, О., Сухорук, К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
64. Тарасова Г. О. Управління розвитком промислових підприємств в умовах економічної нестабільності: дис. д-ра. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 365с.
65. ТМ «ПАЛМІРА». Офіційний сайт. URL: <https://palmira.com.ua/product/sugar>
66. ТОВ «Асканія-Пак». Офіційний сайт. URL: <https://ascania-pack.com/catalog/portion>
67. ТОВ «АТА». Офіційний сайт. URL: <http://www.ataltd.com.ua/ua/about/about.html>
68. ТОВ «Мультипак». Офіційний сайт. URL: <https://multipack.ua/uk/pro-kompaniyu/>

69. Товариство з обмеженою відповідальністю «Наркевицький цукровий завод». Фінансова звітність за 2020 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/41138561/finances?current_year=2020
70. Товариство з обмеженою відповідальністю «Наркевицький цукровий завод». Фінансова звітність за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/41138561/finances?current_year=2021
71. Товариство з обмеженою відповідальністю «Наркевицький цукровий завод». Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/41138561/finances?current_year=2022
72. Товариство з обмеженою відповідальністю «Наркевицький цукровий завод». Звіт про управління за 2020 рік. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/07/zvit-pro-upravlinnya-tov-narkevuczkyj-czz-2020.pdf>
73. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Концепції та ситуації для аналізу. М. : Вільямс, 2007. 928 с.
74. Тридід, О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства.: монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. 364 с.
75. Трухан, О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. С.229.
76. Україна в цифрах 2020. Статистичний збірник / за ред. О. А. Вишневської. Державна служба статистики. 2021. 135 с.
77. Федонін О.С., Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія. К.: КНЕУ, 2011. 257 с.
78. Формування і розподіл прибутку : конспект лекцій. URL: <http://www.lekcii.com.ua/text/open.911.html>
79. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. (№ 1). С.30-33
80. Шаровська, Т. С. Оцінка та аналіз реальних інвестицій. *Вісник Запорізького національного університету*. 2020. №1 С. 67-76.

81. Шевченко А.В., Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Крапко О.М. Маркетингова товарна політика: практикум. Київ : НАУ, 2022. 68 с.
82. Шепетюк Л. В, Шепетюк С. Є. Агробізнес під час війни: втрати та окремі шляхи його розвитку. *Progressive research in the modern world. BoScience Publisher, Boston, USA. 2022. 666 с.*
83. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. *Економіка України. 2005. №1. С. 36–42.*
84. Яковишина Н.А., Пшеничнюк І.В. Оборотні активи, їх відображення в обліку та фінансовій звітності. URL: http://www.nauka.com/4_SND_2011 / Economics/7_79172.doc
85. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review. 1991. Vol. 33. № 3. Pp. 114–135.*
86. MT Group. Офіційний сайт. URL: <http://www.sugar-stick.com.ua/#reviews>

ДОДАТКИ

Таблиця 1.1 Історичні етапи розвитку стратегічного управління

№ з/п	Етапи	Головні орієнтири
1	Поточне управління «за відхиленнями»	Організація спрямовує свою діяльність на оперативну реакцію на зміни в ситуації. Планування обмежується розробкою поточних бюджетів та планів.
2	Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього	Організація застосовує елементи контролю і аналізу як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. При розробці планів використовується метод екстраполяції для передбачення майбутнього.
3	Управління зосереджене на досягненні цілей та орієнтоване на зовнішнє середовище (управління «за цілями»)	Організація спрямовує свою діяльність на врахування ринкової кон'юнктури та застосовує стратегічне мислення. У плануванні, оскільки аналізуються «стратегічні відповіді» на дії конкурентів у категоріях «продукт-ринок», проявляється його стратегічний характер.
4	Стратегічне управління	Ця діяльність спрямована на активне планування і формування ситуації, яка б максимально відповідала майбутнім цілям організації. Для досягнення цих цілей використовується стратегічне планування, котре поширюється на всі сфери діяльності підприємства та використовує досягнення на попередніх етапах.

Примітка: складено автором на основі [4]

Таблиця 1.2 Трактування поняття «стратегія» різними авторами

Автор	Поняття «стратегія»	Основний зміст
І. Ансофф	Стратегія – це систематичний підхід, що містить конкретні правила та принципи, які визначають рішення, якими керується організація в ході своєї діяльності.	Стратегія містить загальні напрями, які допомагають фірмі зростати та закріплювати свої позиції. Вона є ефективним інструментом для діяльності в умовах нестабільності та забезпечує баланс та загальні напрями зростання.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Стратегія – це докладний і комплексний план дій, який розробляється з метою забезпечення реалізації місії та досягнення цілей організації.	Комплекс заходів, які виконуються послідовно та паралельно для досягнення цілей організації в умовах стабільності. Вона передбачає збалансований підхід та здатна працювати без змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
В. Стівенсон	Загальна стратегія організації є планом досягнення її цілей, тоді як тактика – це сукупність методів, що використовуються для реалізації стратегії. Виробнича стратегія є одним з підходів, що виникають з загальної стратегії.	Якщо розглядати мету організації як пункт призначення, то стратегія є планом дій, який вказує шлях до цього місця призначення. Вона слугує основою для прийняття та обґрунтування виробничих рішень. Загальна стратегія підприємства визначає напрямки її діяльності, тоді як виробнича стратегія стосується насамперед виробничих аспектів діяльності.
І. Герчикова	Стратегія підприємства являє собою довгостроковий план дій, який має на меті досягнення визначених компанією цілей шляхом розробки системи заходів на майбутнє.	Суть процесу створення та впровадження стратегії полягає в тому, щоб вибрати оптимальний напрямок розвитку серед декількох можливих варіантів.
А. Томпсон, А. Стрікланд	Стратегія є планом керівних дій, спрямованим на укріплення позицій підприємства, задоволення потреб споживачів і досягнення результатів в її діяльності.	Стратегія компанії визначає, як досягти мети бізнесу, задовольнити потреби споживачів, випередити конкурентів, адаптуватись до змін у ринкових умовах, ефективно керувати функціональними підрозділами та забезпечити досягнення поставлених цілей.

Примітка: складено автором на основі [34, 43-46].

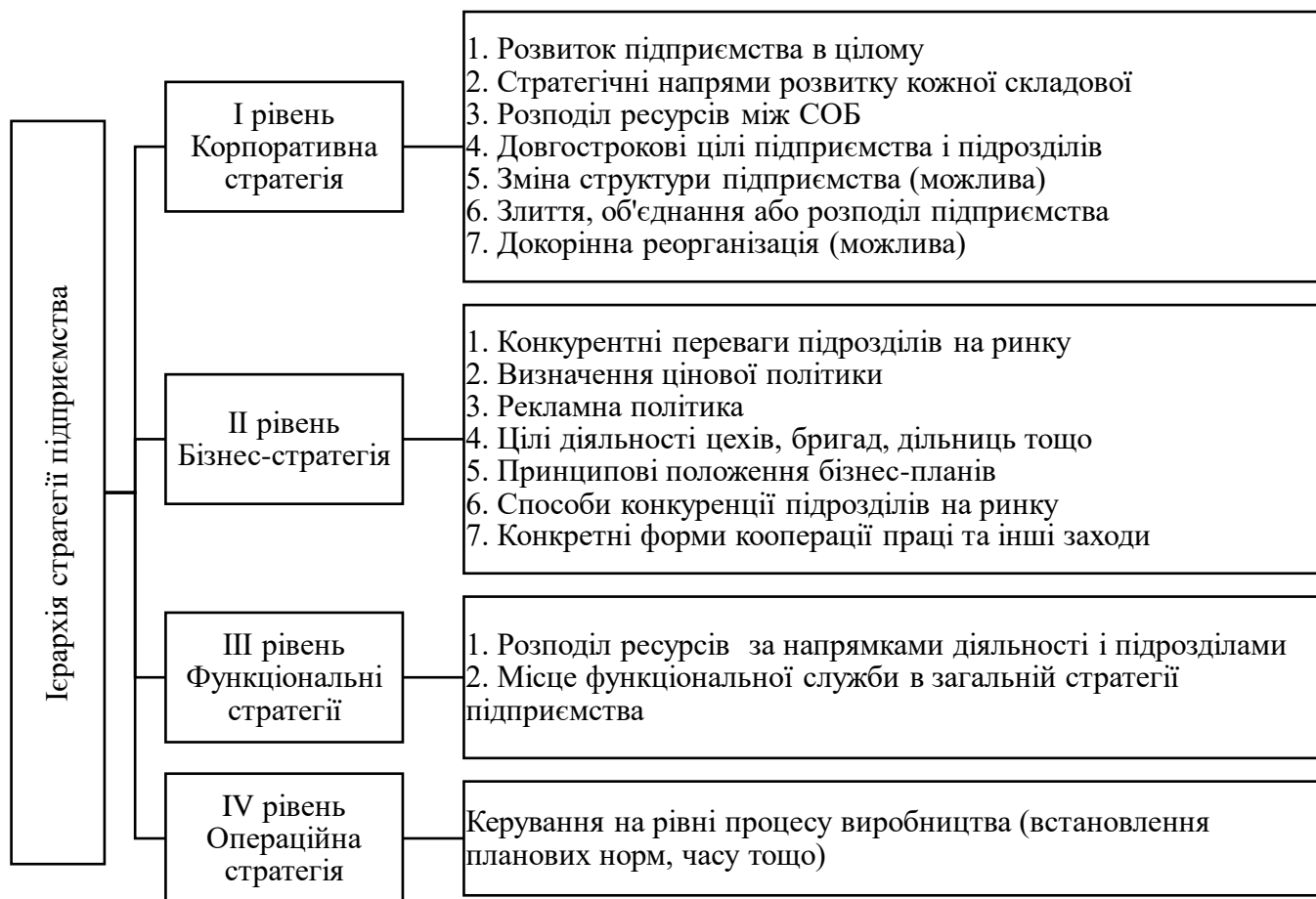


Рисунок 1.1 – Ранжування стратегій підприємства

Примітка: складено автором на основі [22].

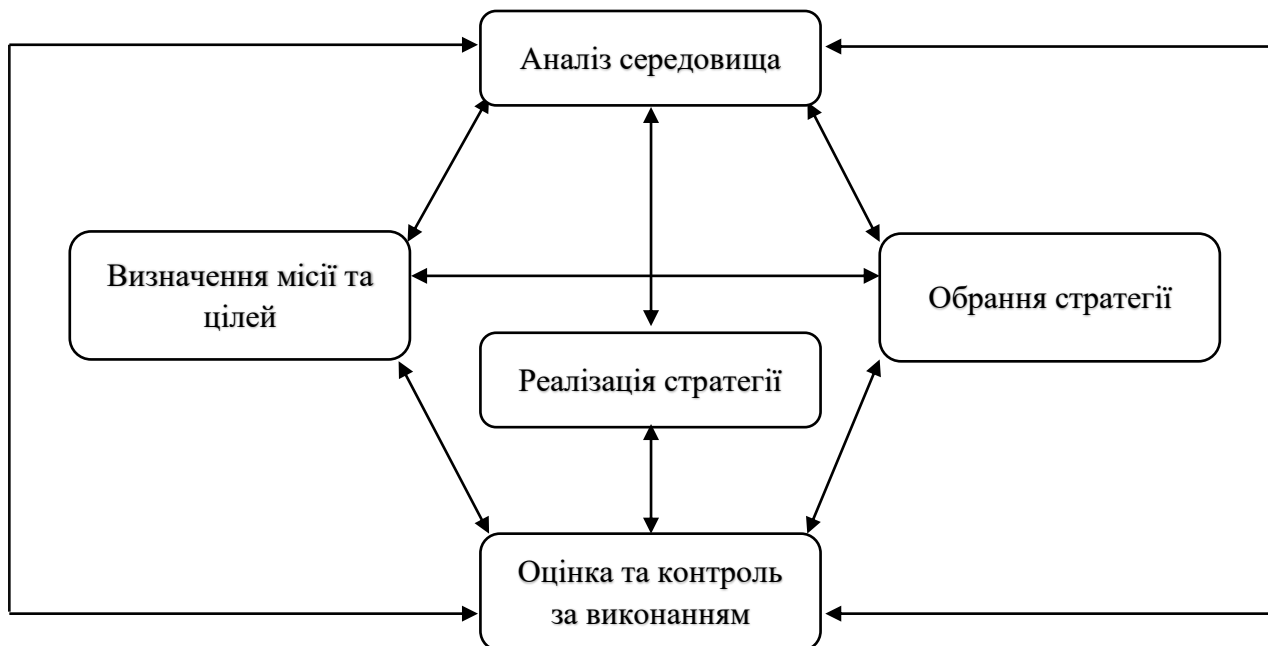


Рисунок 1.2 – Системні елементи стратегічного управління підприємством
Примітка: складено автором на основі [13]

Таблиця 1.3 Визначення поняття «розвиток» як економічної категорії

Автор	Зміст визначення
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	План довгострокового розвитку, який націлений на покращення можливостей організації у вирішенні різних проблем та на зміцнення її здатності до відновлення, зокрема за рахунок поліпшення управлінської культури.
О. Расвнєва	Це складний процес перетворення відкритої системи в просторі та часі, який характеризується постійною зміною основних метою її існування шляхом створення нової структури та переходом до нового атрактора функціонування.
Е. Єрохіна	Це описує процес, при якому структура та функціонування системи зазнають змін, що призводять до якісно нових характеристик системи.
О. Шубравська	Це процес, при якому система зазнає змін у своїх якісних та кількісних характеристиках, що призводить до переходу з одного стану в інший.
В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим	Це процес, за якого відбувається зміна якісних та кількісних характеристик системи, внаслідок яких структура та склад системи стають складнішими, і система стає більш стійкою до впливу зовнішнього середовища та забезпечує більш ефективне функціонування.
Н. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудика	Якісні характеристики системи можуть змінюватися об'єктивно, як через фундаментальні закони природи, такі як єдність і суперечність протилежностей, безперервний спіральний і висхідний розвиток суспільства, зміни кількості в якість, так і через закони функціонування детальних систем, до прикладу, старіння обладнання, накопичення знань та досвіду робітниками, вичерпність природних ресурсів. Ці зміни призводять до формування нових властивостей системи.

Примітка: складено автором на основі [34-39]



Рисунок 1.3 – Переваги використання підприємством системи стратегічного управління

Примітка: складено автором на основі [9].

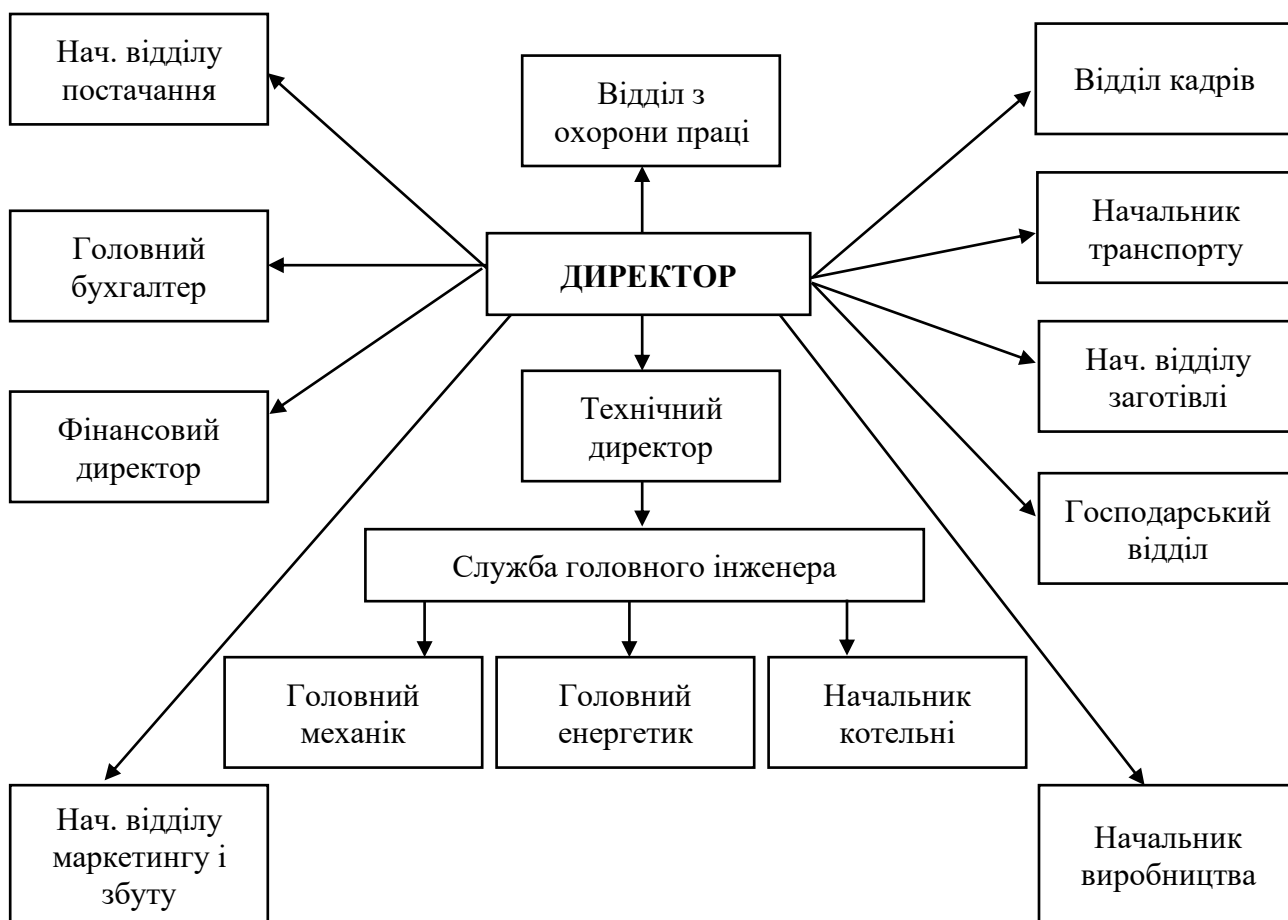


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Наркевицький цукровий завод»

Примітка: розроблено автором

Таблиця 2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2020-2022 рр.

Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
			абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	244465	630056	258%	886515	141%
Середньоспискова чисельність:	осіб	208	286	138%	400	140%
- працівників		31	37	119%	56	173%
- робітників		177	249	141%	344	135%
Середньорічний виробіток:	тис. грн.	1175,3	2203,0	187%	2216,3	101%
- одного працівника		36434,7	81510,7	224%	141842,4	174%
- одного робітника		208030,3	548545,3	264%	744672,6	136%
Фонд оплати праці	тис. грн.	37 908	55 897	147%	84 745	152%
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	15187,5	16287,0	107%	17655,2	108%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	226 036	474166	210%	721088	152%
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	18 429	155 890	846%	165427	106%
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,92	0,75	81%	0,81	108%
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,	%	8,2%	32,9%	403%	22,9%	70%
Рентабельність/збитковість продажу	%	7,5%	24,7%	328%	18,7%	75%
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	13931,5	12949	93%	12390,5	96%
Фондовіддача	грн./грн.	17,5	48,7	277%	71,5	147%

Примітка: складено автором за даними звітності підприємства

Таблиця 2.2 Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «Наркевицький цукровий завод» у 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+/-)
1. Обсяг товарної продукції (робіт, послуг), тис. грн.	244 465	630056	886515	642050
2. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	109656	160235	308652,5	198996,5
3. Матеріальні витрати, тис. грн.	110339	463491	476849	366510
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-34 037	96738	83238	117275
5. Коефіцієнт оборотності, од.	2,2	3,9	2,9	0,64
6. Коефіцієнт завантаження, од.	0,45	0,25	0,35	-0,1
7. Тривалість оборотності, дні	161	92	125	-36
8. Матеріаломісткість, грн.	0,45	0,74	0,54	0,09
9. Матеріаловіддача, грн.	2,2	1,4	1,9	-0,3

Примітка: складено автором за даними звітності підприємства

Таблиця 2.3 Вихідні дані для розрахунку фінансових результатів діяльності підприємства за 2020-2022 роки

Показники	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Темп росту 2022 р. до 2020 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції	244 465	630056	886515	72%
2. Собівартість реалізованої продукції	226 036	474 166	721 088	69%
3. Інші операційні доходи	4 610	2 748	3 330	-38%
4. Адміністративні витрати	12 061	16 630	17 882	33%
5. Витрати на збут	11 417	11 610	16 178	29%
6. Інші операційні витрати	5 994	6 895	21 002	71%
7. Фінансові доходи	11	0	10	-10%
8. Фінансові витрати	27 182	19 303	11 485	-137%
9. Інші доходи	0	318	0	-
10. Інші фінансові витрати	4	4	22	82%
Валовий прибуток (збиток)	18 429	155 890	165 427	89%
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-6 433	123 503	113 695	106%
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	-33592	104 514	102 188	133%
Сума податку на прибуток	-445	-7 776	-18 950	98%
Чистий прибуток (збиток)	-34 037	96 738	83 238	141%

Примітка: складено автором за даними звітності підприємства



Рисунок 2.3 – Дерево цілей АПХ ТОВ Фірма «Астарта-Київ»

Примітка: складено автором на основі [3]

Таблиця 2.9 SWOT-аналіз ТОВ «Наркевицький цукровий завод»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище	<p>Можливості (шанси)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Пошук нових ринків збуту (2) -Збільшення виробничої потужності (3) -Зменшення матеріалозатрат (1) -Збільшення якості продукції (3) - розширення асортименту 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> -Нестабільність енергомережі; (3) -Підвищення витрат на заготівлю сировини (3) -Поламки обладнання (3) -Нестабільність економічного середовища (3) -Вплив наслідків війни (3) -Розвиток конкуренції (1) 	
	<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> -Входить до агропромхолдингу (3) -Наявність власних посівних площ (3) - Наявність комплексних програм з розвитку компанії та навколишнього середовища (3) -Зв'язок із зовнішньоекономічними ринками збуту (3) -Висока конкурентоспроможність (3) - наявність власної лабораторії з оцінки якості продукції на всіх етапах переробки -Значна виробнича потужність (3) -Наявність залізнично-транспортної системи (2) 	Поле СіМ	Поле СіЗ
	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> -Використання застарілого обладнання (ОЗ) (3) -Залежність від кліматичних умов; (2) -Висока динаміка кадрів (2) - Малий асортимент продукції (2) 	Поле СліМ	Поле СліЗ

Примітка: розроблено автором.

Таблиця 2.10 Матриця SWOT-аналізу

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, що сформульовані на основі сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
Поле СіМ	1. Зменшення затрат на виробництво.	3
	2. Збільшення обсягу переробки.	2
	3. Невикористання наявних можливостей по розширенню ринків	2
Поле СліМ	1. Можливі зменшення втрат виробничої потужності.	3
	2. Створення нових ринків збуту.	2
Поле СіЗ	1. Загроза впливу війни на господарювання суб'єкта.	3
	2. Втримання частки «завойованого» ринку.	1
	3. Збільшення якості продукції	2
Поле СліЗ	1. Нестабільність у економічному середовищі.	3
	2. Постійний потік працівників.	2
	3. Підвищення ціни на сировину.	2
	4. Вплив наслідків війни	1

Примітка: розроблено автором.

Таблиця 2.11 Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформульовані на основі сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
Поле СіМ	1. Зменшення собівартості продукції внаслідок вдосконалення операційної стратегії.	3
	2. Вдосконалення якісних характеристик та затрат сировини шляхом виведення сортів буряку із більшою цукристістю.	2
	3. Збільшення виходу цукру із сировини.	2
	4. Диверсифікація виробництва	3
Поле СліМ	1. Завоювання нових сегментів світового ринку.	3
	2. Встановлення нового інноваційного обладнання.	3
	3. Зменшення матеріальних витрат та витрат часу на виробництво та переробку.	2
Поле СіЗ	1. Можливі порушення логістичних ланцюгів внаслідок впливу війни.	2
	2. Боротьба з конкуренцією шляхом інтенсифікації виробництва.	2
Поле СліЗ	1. Перехід на альтернативні джерела відновлювальної електроенергії.	2
	2. Підвищення цін через додаткові витрати на забезпечення процесу виробництва.	3
	3. Співпраця із агростраховими компаніями задля страхування майбутнього врожаю	2

Примітка: розроблено автором.

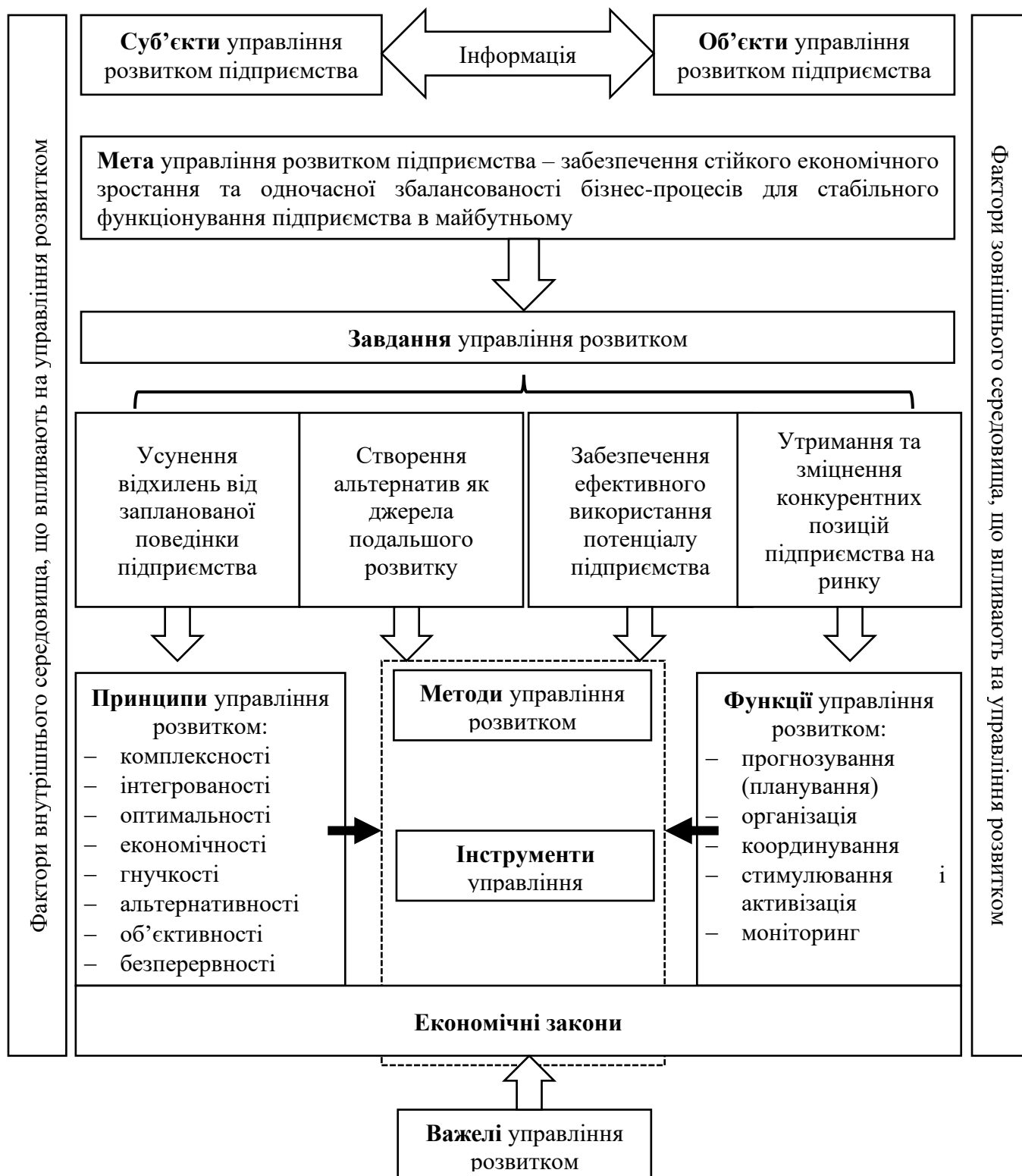


Рисунок 3.4 – Механізм управління розвитком підприємства

Примітка: складено автором на основі [28]