

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент
_____Марія Шкурат
« ____ » _____ 2024 р.

Формування механізму розвитку потенціалу вітчизняних підприємств

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Комплексна кваліфікаційна (магістерська) робота

Частина 1. Механізм формування стратегічного потенціалу підприємства

Виконавець: Олександр ПРОКОПОВ
Науковий керівник: Ілля ХАДЖИНОВ

Частина 2. Удосконалення управління маркетинговим потенціалом підприємства

Виконавець: Дмитро СКРИПНИК
Наукові керівники: Леонід КІСТЕРСЬКИЙ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПРОКОПОВ ОЛЕКСАНДР ВІКТОРОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент
_____Марія Шкурат
« ____ » _____ 2024 р.

Механізм формування стратегічного потенціалу підприємства

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Ілля ХАДЖИНОВ, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор екон. наук, професор

_____ підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2024

АНОТАЦІЯ

Прокопов О. В. Комплексна кваліфікаційна магістерська робота *Формування механізму розвитку потенціалу вітчизняних підприємств.* Механізм формування стратегічного потенціалу підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі розглянуто теоретико-методичні основи формування стратегічного потенціалу підприємства. Здійснено діагностику формування стратегічного потенціалу підприємства цукрової промисловості та визначено заходи щодо підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства.

Основними науковими результатами дослідження є визначені тенденції конкурентного середовища на ринку цукру, розроблений науково-методичний підхід оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом та запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства.

Ключові слова: потенціал, стратегічний потенціал, ефективність, формування, механізм.

86 с., 22 табл., 32 рис., дод. 2, бібліограф.: 47 найм.

ABSTRACT

Prokopov O. V. Complex qualification master's thesis *Formation of a mechanism for developing the potential of domestic enterprises.* Mechanism for forming the strategic potential of an enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of the formation of the strategic potential of an enterprise. Diagnostics of the formation of the strategic potential of an enterprise in the sugar industry was carried out and measures were identified to improve the efficiency of management of the strategic potential of the enterprise.

The main scientific results of the study are the identified trends in the competitive environment in the sugar market, the developed scientific and methodological approach to assessing the effectiveness of strategic potential management and the proposed recommendations for improving the effectiveness of strategic potential management of the enterprise.

Keywords: potential, strategic potential, efficiency, formation, mechanism.

86 p., 22 tabl., 32 fig., 2 applications, bibliography: 47 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства»	9
1.2 Методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства	15
1.3 Концептуальні засади формування механізму формування стратегічного потенціалу підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЦУКРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	28
2.1 Сучасний стан конкурентного середовища на ринку цукру	28
2.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»	36
2.3 Стратегічний аналіз ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» та конкурентів	53
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	65
3.1 Науково-методичний підхід оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»	65
3.2 Економіко-математичне моделювання ефективності управління стратегічного потенціалу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».....	72
3.3 Рекомендації щодо розвитку стратегічного потенціалу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»	76
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ.....	94

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ

АТ – акціонерне товариство;

грн – гривні, гривень;

млн – мільйон;

ТОВ, ТзОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

СПП – стратегічний потенціал підприємства;

ЄС – Європейський Союз;

ПП – приватне підприємство

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах швидкого розвитку ринкових процесів та нестабільності зовнішнього середовища підприємствам необхідно змінити управління: від орієнтації на досягнення швидких результатів до створення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Сьогодні підприємства не лише активно повинні реагувати на ринкові зміни, але й впроваджувати принцип превентивної діяльності, що передбачає побудову системи управління, здатної стати рушієм таких змін.

Постає об'єктивна потреба у визначених шляхах забезпечення успішного довгострокового функціонування та розвитку підприємства. У якості основного джерела таких змін пропонується розглянути стратегічний потенціал. Відтак, важливим з ключових завдань для інтенсифікації відновлення економіки країни та підприємств стає рівень використання цього потенціалу. Значна роль стратегічного потенціалу у відтворенні національної економіки зумовлює важливість його дослідження як у теоретичному, так і у практичному аспектах.

Питанням стратегічного потенціалу підприємства присвячені праці таких науковців, як О.А. Сущенко, Е.А. Лапін, О.В. Березін, В.Б. Горбань, В.Н. Гавва, В.В. Пастухова, Л.Ю. Гордієнко, О.А. Пробоїв, Р.В. Фещур та інші. Незважаючи на значний науковий доробок дослідників у сфері стратегічного управління та формування та використання стратегічного потенціалу, сьогоденні умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства вимагають формування об'єктивного механізму управління стратегічним потенціалом підприємства, що і обумовило вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних підходів і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму розвитку потенціалу вітчизняних підприємств у контексті розробки механізму формування стратегічного потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої у кваліфікаційній магістерській роботі мети були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- розкрити економічну сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства»;
- дослідити методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства;
- розробити концептуальні засади формування механізму формування стратегічного потенціалу підприємства;
- оцінити сучасний стан конкурентного середовища на ринку цукру;
- проаналізувати господарську діяльність ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»;
- здійснити стратегічний аналіз ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» та конкурентів;
- сформувати науково-методичний підхід оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»;
- провести е-математичне моделювання ефективності управління стратегічного потенціалу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»;
- розробити рекомендації щодо розвитку стратегічного потенціалу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».

Об’єктом дослідження є процеси розвитку потенціалу вітчизняних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти розробки механізму формування стратегічного потенціалу підприємства.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної роботи сучасні теорії менеджменту підприємства, методичні підходи до діагностики стратегічного потенціалу підприємства, відображені в роботах українських і зарубіжних вчених-економістів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України, господарська та фінансова звітність підприємства, а також матеріали отримані з мережі Інтернет.

В процесі проведення дослідження використовувались **методи**: аналізу і синтезу, наукової абстракції, класифікації та системного підходу, що дозволили уточнити економічну суть «стратегічного потенціалу підприємства». Використано методи логічного узагальнення для забезпечення послідовності наукового дослідження. Вирішено окремі завдання за використанням наступних методів: статичний аналіз, спостереження та графічне зображення даних – для дослідження господарської діяльності підприємства; метод аналізу і синтезу – для формування оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства; метод економіко-статистичного моделювання – для побудови економетричної моделі ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства; матричні методи – для оцінки позиції підприємства на ринку та вибору стратегії.

Теоретичне та практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності управління стратегічним потенціалом ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». В їх основу покладено обґрунтування результатів моделювання ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства, що дозволить керівництву підприємства здійснювати постійний моніторинг ефективності використання ресурсів та оцінювати зміну позицій підприємства на ринку.

Наукові результати дослідження полягають у:

1. Визначенні тенденцій і оцінці сучасного стану конкурентного середовища на ринку цукру.
2. Розробці науково-методичного підходу до оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом.
3. Подальшому розвитку моделювання ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, додатків, списку використаних джерел із 47 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства»

Успішне функціонування та ефективна реалізація стратегічних напрямів розвитку підприємств у сучасних економічних умовах значною мірою зумовлені їх потенційними можливостями. Саме використання цих можливостей впливає на результативність вирішення поточних завдань, досягнення довгострокових цілей та створення стратегічного потенціалу підприємства.

Формування стратегічного потенціалу залежить не лише від наявного потенціалу підприємства, а й від умов реалізації стратегічних напрямів, зокрема вирішення проблеми багатоканального ресурсного забезпечення. Проте, питання, пов'язані з цими аспектами формування стратегічного потенціалу, досі залишаються недостатньо дослідженими як з теоретичного, так і з практичного погляду.

Стратегічний потенціал підприємства є унікальною економічною категорією, яка охоплює не лише максимальні можливості виробництва продукції за умов оптимального та повного використання наявних ресурсів, але й здатність підприємства прогнозувати потенційні зміни у зовнішньому середовищі та оперативно й адаптивно реагувати на них.

Розкриття сутності поняття «стратегічний потенціал» забезпечується наперед глибокого розуміння змісту категорії «потенціал» (рис. 1.1) [1].

Потенціал представляє собою базову основу, що відображає сукупність можливостей, ресурсів та умов, найбільше для досягнення поставлених цілей підприємства, а також його здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

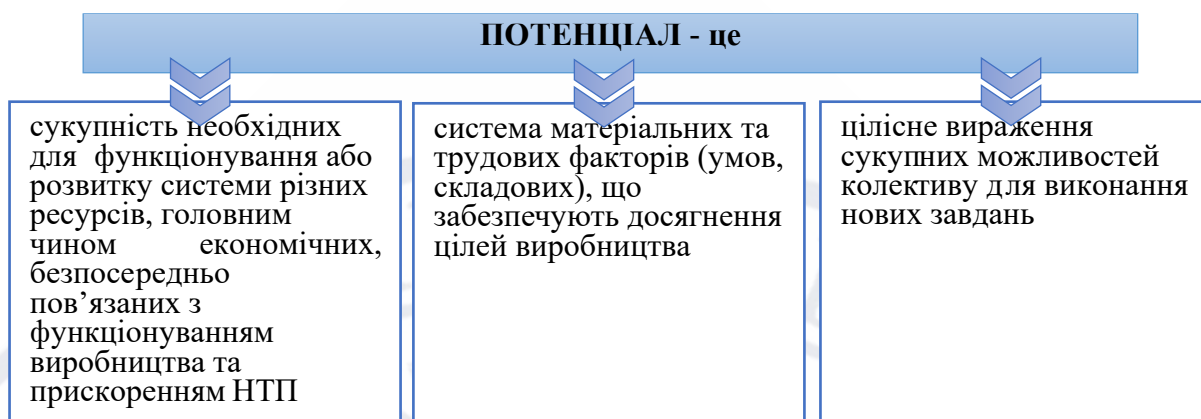


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «потенціал»

Джерело: побудовано автором на основі [1; 2]

Згідно з визначеннями, наведеними на рис. 1.1, потенціал являє собою сукупність наявних ресурсів, резервів і можливостей підприємства, які можуть бути залучені для досягнення його цілей.

Стратегічний потенціал, у свою чергу, виступає інтегрованою та всеохоплюючою характеристикою, що відображає можливості та перспективи розвитку підприємства [3]. Для кращого розуміння сутності цього поняття доцільно розглянути різні його трактування, запропоновані науковцями, які представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Автор	Визначення
1	2
В. Д. Маркова	Стратегічний потенціал підприємства – це сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки і реалізації стратегії підприємства
О. В. Березін [4]	Стратегічний потенціал – це сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі
О. А. Сущенко [5]	Стратегічний потенціал – це певним чином упорядкована відповідно до стратегічних напрямів розвитку сукупність ресурсів і резервів, яка дозволяє при їх комплексному використанні забезпечити реалізації потенційних можливостей
Р. В. Фещур [6]	Стратегічний потенціал – це потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає його можливості передбачити зміни у зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни

Продовження таблиці 1.1

1	2
В. А. Гросул, Ю. Ю. Василенко [7]	Стратегічний потенціал – це найбільш сильні конкурентні переваги, які дозволяють підприємству досягти визначеної мети більш ефективно, порівняно з конкурентами
Г. Б. Клейнер [8]	Стратегічний потенціал - економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей
Є.В. Лапін [8, с. 381]	Стратегічний потенціал характеризує можливості при найбільш ефективному (раціональному) використанні ресурсів
Л.С. Шеховцева [9]	Стратегічний потенціал – це можливості досягнення стратегічних цілей виробничої системи при використанні її елементів (ресурсів)
В.Б. Горбань [10]	Стратегічний потенціал – це сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по досягненню глобальних і стратегічних цілей у майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища
В.В. Пастухова [11]	Стратегічний потенціал – це можливості досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного використання ресурсів
Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець [12]	Стратегічний потенціал – це сукупність поточних та майбутніх ресурсів і можливостей, які можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних цілей в трансформаційних умовах
Р.В. Фещур [6]	Стратегічний потенціал – це потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає можливості підприємства передбачати зміни в зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни
В.Н. Гавва [13, с. 7]	Стратегічний потенціал – граничні можливості досягнення глобальної та локальної стратегічних цілей у відповідних зовнішніх умовах
О.О. Колесніков [14, с. 11]	Стратегічний потенціал – узагальнена характеристика, яка відбиває реальну фактичну здатність з перетворення ресурсів для досягнення поставленої мети на основі розробленої стратегії та виражає можливості й інтегральну спроможність підприємства із задоволення потреб ринку
М. Парасій- Вергуненко [15]	Стратегічний потенціал – це можливості щодо досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного розподілу і використання власних та залучених ресурсів, а також це можливість формувати певні конкурентні переваги через ресурсне забезпечення відповідного рівня конкурентного статусу підприємства
В.А. Гросул, Ю.Ю. Василенко [7]	Стратегічний потенціал – це най
І. С. Гращенко, Г. О. Хіміч, В. А. Хіміч [16]	Стратегічний потенціал – сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по досягненню глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища
Л. С. Ладонько, М. В. Ганжа [2]	Стратегічний потенціал – це сукупність наявних ресурсів та резервів підприємства, які визначають складові його потенціальних можливостей у майбутньому та забезпечує реалізацію стратегічних напрямків розвитку як у короткострокових, так і в довгострокових періодах.

Джерело: складено на основі [2; 4-16]

Таким чином, попри певні відмінності у трактуванні поняття стратегічного потенціалу підприємства різними науковцями, більшість із них сходяться на думці, що стратегічний потенціал визначається сукупністю ресурсів, компетенцій і цільовою спрямованістю діяльності підприємства.

Узагальнюючи різні підходи до визначення сутності стратегічного потенціалу, можна виділити концептуальні підходи, що наведені на рис. 1.2.

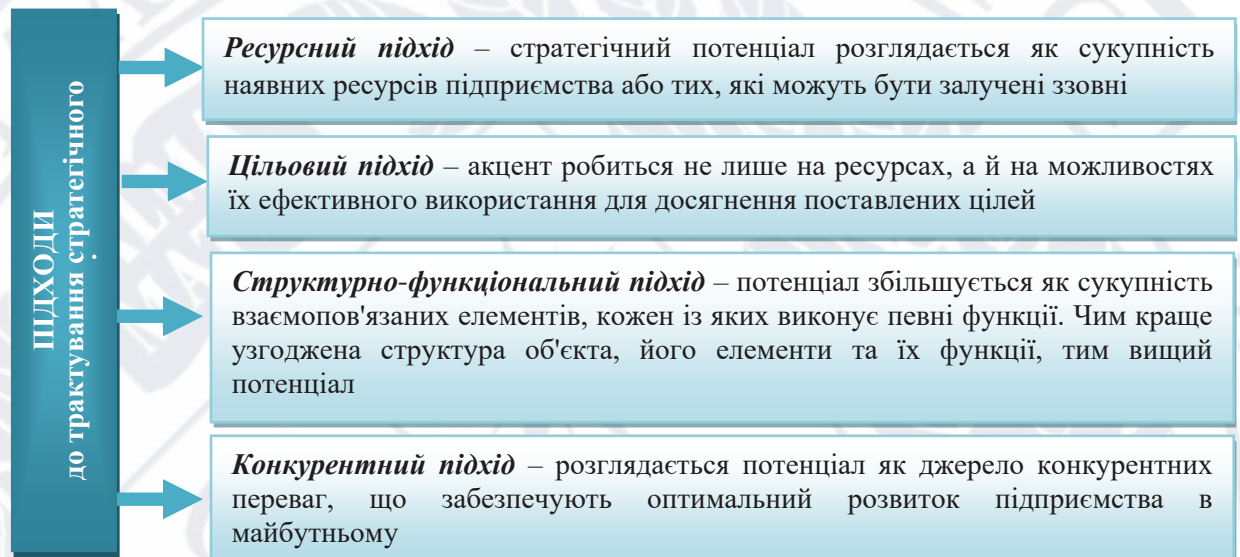


Рисунок 1.2 – Наукові підходи до трактування терміну «стратегічний потенціал»

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Кожен із цих підходів дає змогу оцінити стратегічний потенціал з різної точки зору, забезпечуючи його комплексне розуміння.

Узагальнюючи наведені трактування, можна надати таке визначення категорії «стратегічний потенціал підприємства» - це сукупність наявних ресурсів і резервів, які формують основні складові його потенційних можливостей у майбутньому та забезпечують реалізацію стратегічних напрямів розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Розкриваючи сутність стратегічного потенціалу, доцільно виокремити його характерні риси:

- **Відображення минулого** – це сукупність властивостей, що були накопичені підприємством у процесі його становлення, можливості його функціонування та подальшого розвитку.

- **Визначення рівня практичного застосування й використання наявних можливостей** – стратегічний потенціал дозволяє оцінити, наскільки підприємство ефективно використовує свої ресурси та можливості в поточний момент.

- **Орієнтація на розвиток (на перспективу)** – стратегічний потенціал, спрямований на забезпечення довгострокового розвитку та здатність адаптуватися до змінених умов у майбутньому.

Ці риси підкреслюють важливість стратегічного потенціалу як інструменту для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Стратегічний потенціал підприємства є складною, динамічною та політструктурною системою, що включає взаємозалежні та взаємопов'язані локальні потенціали, які забезпечують ефективну взаємодію для досягнення стратегічних цілей (рис. 1.3).

Кожен із цих локальних потенціалів робить свій внесок у формування загального стратегічного потенціалу підприємства, забезпечуючи його здатність до розвитку та адаптації до змін.

Локальні потенціали підприємства складаються з ресурсних компонентів, структура та взаємодія яких змінюються залежно від обраного стратегічного напрямку розвитку підприємства. Стан і напрямок розвитку локальних потенціалів визначаються такими стратегічними цілями:

- а) **Формування стратегічного потенціалу** відповідно до напрямків розвитку підприємства, що забезпечують високі темпи економічного зростання;
- б) **Максимізація прибутку** через підвищення ефективності діяльності;
- в) **Мінімізація витрат ресурсів** завдяки виявленню й використанню внутрішніх резервів;
- г) **Мінімізація ризиків**, пов'язаних із зовнішніми і внутрішніми викликами;

д) *Стабілізація роботи підприємства*, спрямована на підтримання рівноваги в умовах змінного ринкового середовища.



Рисунок 1.3 – Структура стратегічного потенціалу

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Головна мета полягає у забезпеченні ефективнішого використання ресурсів, резервів та можливостей підприємства для реалізації його стратегії на кожному етапі розвитку.

Основною складовою стратегічного потенціалу є стратегічні ресурси – це ті ресурси, взаємодія яких забезпечує перспективи досягнення стратегічних цілей. Вони мають такі ключові особливості:

- сприяють реалізацію обраної місії підприємства;
- орієнтовані на задоволення змінних потреб і запитів користувачів;
- створюють основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, стратегічний потенціал підприємства є інструментом для досягнення стійкої конкурентної переваги та успішної адаптації до змін.

1.2 Методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Процес формування стратегічного потенціалу підприємства можна представити як сукупність послідовних етапів (рис. 1.4).

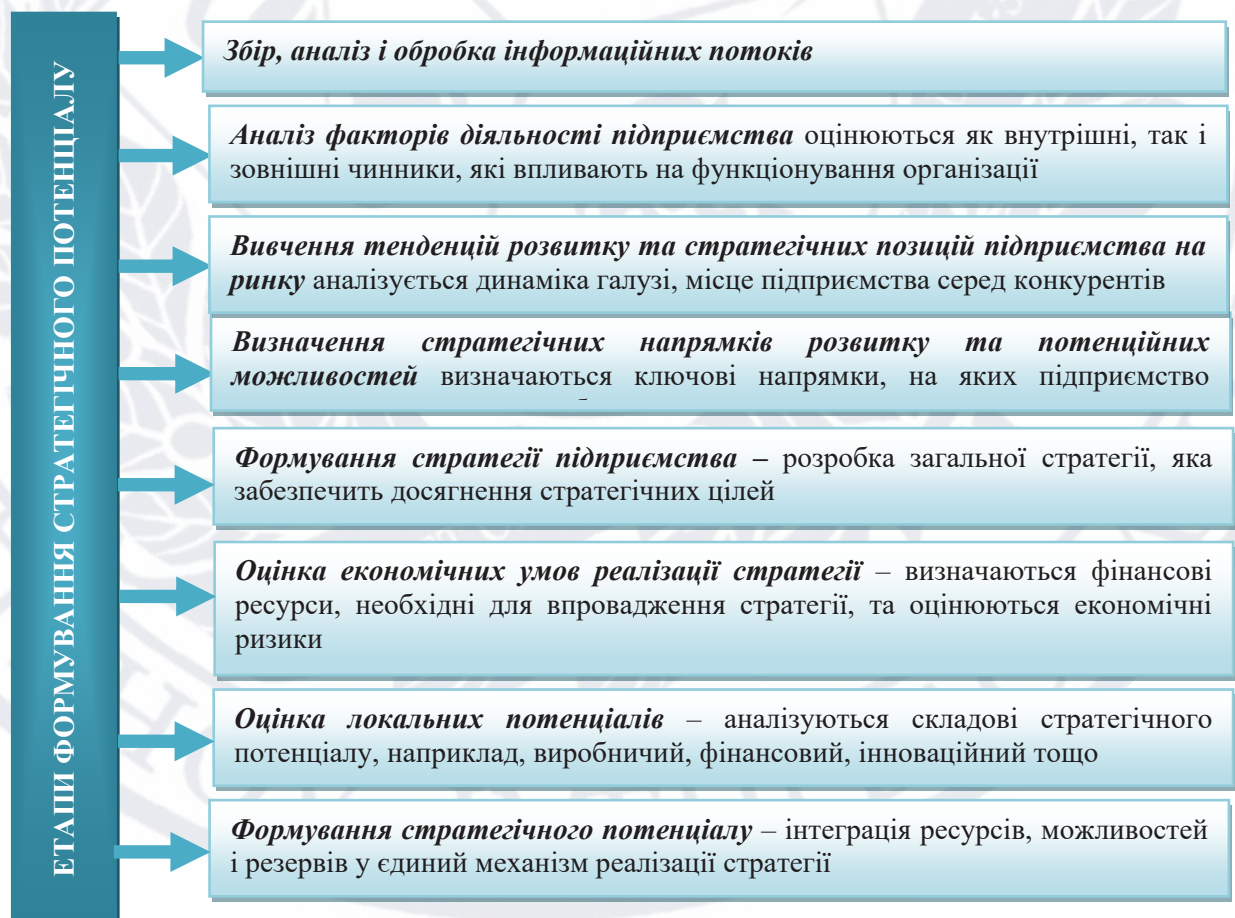


Рисунок 1.4 – Етапи формування стратегічного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Аналіз дозволяє визначити, чи має підприємство достатньо ресурсів для досягнення стратегічних цілей, враховуючи прогнозовані умови зовнішнього середовища.

Для оцінки використовуються різні методичні підходи, які здебільшого орієнтовані на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу тощо (табл. 1.2) [1].

Таблиця 1.2 – Методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Ключові методи оцінки стратегічного потенціалу	
	SWOT-аналіз	Оцінює сильні та слабкі сторони підприємства, можливості і ризики
Аналіз конкурентних переваг	PEST-аналіз	Визначає вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на стратегічний потенціал
	Матриця SPACE	Враховує як зовнішні (привабливість галузі, стабільність середовища), так і внутрішні фактори (фінансовий та виробничий потенціал)
	5 сил конкуренції Портера	Ідентифікує вплив конкурентів, постачальників, покупців, нових гравців і замінників на діяльність компанії
Концепція життєвого циклу галузі та підприємства	Матриця БКГ і GE/McKinsey	Оцінюють позиції бізнесу в стратегічному просторі, визначаючи напрямки розвитку
	Матриця Shell / DPM	Передбачає оцінку підприємства на основі оцінки показників конкурентоспроможності (здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області) та перспектив ділового сектору [17]
	Матриця ADL	Оцінка проводиться за критеріями конкурентного статусу підприємства і стадії життєвого циклу галузі. Конкурентне положення характеризується п'ятьма позиціями: ведуча, сильна, благополучна, міцна або слабка. Стадії життєвого циклу галузі характеризуються змінами в обсягах продажів, рух прибутку і виробництва. Комбінація представлених параметрів формують матрицю ADL, на основі якої визначаються стратегічні напрями [17]
Концепція життєвого циклу підприємства	64 стратегіями Тарасенка	Стратегічний потенціал залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь, у якій працює підприємство, якою є стадія життєвого циклу самого підприємства та його керівників – лідерських груп. Так як на практиці одночасне знаходження всіх компонентів підприємства на однаковій стадії життєвого циклу майже неможливе, виділяється 64 комбінацій можливих станів – стратегем. Потенціал будь-якої з 64-х можливих стратегем визначається за кількісною (бальною) оцінкою [21]

Джерело: [1; 17-21]

Інтегральний показник стратегічного потенціалу обчислюється за формулою:

$$\text{СПП} = \sum_{i=1}^n x_i \times p_i, \quad (1.1)$$

де СПП – інтегральна оцінка стратегічного потенціалу підприємства;

p_i – ступінь значимості локального потенціалу;

x_i – інтегральне значення локального потенціалу;

n – кількість локальних потенціалів.

Інтегральне значення локальних потенціалів підприємства визначається на основі їх показників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Сукупність показників локальних потенціалів підприємства

Локальний потенціал	Показники локального потенціалу
Виробничий потенціал	Коефіцієнт зносу основних фондів, співвідношення коефіцієнтів вибуття і оновлення основних фондів, коефіцієнт використання виробничих потужностей, фондоддача, фондомісткість, ін.
Фінансовий потенціал	Показники рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності
Трудовий потенціал	Чисельність персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, частка робітників у складі промислово-виробничого персоналу, показники продуктивності праці
Маркетинговий потенціал	Показники прибутковості, конкурентоспроможності підприємства
Інноваційний потенціал	Частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау в загальній сумі витрат підприємства, частка науково-технічних витрат у собівартості продукції, частка науково-технічних працівників в загальній кількості працюючих
Організаційно-управлінський потенціал	Якість планування та контролювання, кількість рівнів управління, ступінь делегування повноважень, норма керуваності, швидкість прийняття важливих рішень, ін.

Джерело: [1; 19-21]

Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства застосовуються два підходи: **інтегральний** та **абсолютний** показники. Особливості розрахунку за

обом показниками наведені на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Порівняння абсолютного та інтегрального показників оцінки стратегічного потенціалу підприємства за критеріями

Джерело: побудовано автором

Абсолютний показник стратегічного потенціалу є інструментом, який дозволяє оцінити можливості підприємства в порівнянні з умовно-ідеальним підприємством або конкурентами, що дають галузеві стандарти. Використання абсолютного показника дозволяє підприємству оцінити, наскільки його стратегічний потенціал відповідає вимогам ринку, та виявити результативність наряду для вдосконалення діяльності.

Комплексний показник стратегічного потенціалу є методом оцінки, що базується на загальних експертних оцінках щодо різних факторів, які впливають на можливості підприємства. Цей підхід дозволяє врахувати як кілька, так і якісні аспекти локальних потенціалів.

Практичне значення цього показника полягає в можливості:

- виявити сильні та слабкі сторони підприємства;
- визначте напрямки для стратегічного вдосконалення;
- обґрунтувати прийняття управлінських рішень щодо розвитку локальних потенціалів.

У сучасних умовах конкурентного економічного середовища успіх підприємства значною мірою залежить від створення та раціонального використання його стратегічного потенціалу. Сам стратегічний потенціал розкриває можливості підприємства, забезпечує ефективне управління ресурсами та резервами, а також покращує розробку й реалізацію стратегій на кожному етапі розвитку. Але задля системності цього процесу необхідно розробити механізм формування стратегічного потенціалу підприємства, що і буде розкрито у наступному пункті кваліфікаційної магістерської роботи.

1.3 Концептуальні засади формування механізму формування стратегічного потенціалу підприємства

Розглядаючи комплекс питань, що стосуються формування потенціалу підприємства, більшість авторів сучасної економічної літератури [8; 24; 25] пов'язують формування потенціалу із формуванням підприємства як соціально-економічної системи.

При цьому, як зазначають автори, у період кризових явищ в економіці недостатньо уваги приділяється формуванню стратегічного потенціалу підприємства як на практиці, так і наукових досліджень.

Найчастіше під формуванням потенціалу підприємства автори розуміють:

ідентифікацію та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризацію та побудову певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення [8; 25, с. 53];

процес реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей

підприємства шляхом зміни його характеристик та властивостей до необхідного рівня відповідно до поставлених цілей [25, с. 25];

створення та організацію системи ресурсів та компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху у досягненні стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства [25, с. 28, 10, с. 51].

Проте більшість авторів не пропонують загальну модель формування стратегічного потенціалу підприємства на основі системного аналізу та основних рис, які притаманні підприємству як соціально-економічній системі та моделі зв'язку підприємства з навколишнім середовищем.

В основі концептуальної моделі формування стратегічного потенціалу підприємства має бути взаємозв'язок між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства та адаптація потенціалу внутрішнього середовища підприємства до зовнішнього потенціалу.

Усі без винятку автори економічної літератури з питань стратегічного управління наголошують, що з метою ефективного функціонування підприємству необхідно оцінювати потенціал розвитку та визначати вплив середовища на його діяльність [11, с. 140]; водночас автори економічної літератури з питань управління потенціалом недостатньо уваги приділяють урахуванню можливостей середовища для формування потенціалу підприємства.

Існують різні класифікації факторів зовнішнього середовища, але більшість авторів стверджують, що зовнішнє середовище підприємства складається з мікросередовища, яке впливає на діяльність підприємства найбільше і створює ринкові можливості та загрози, і макросередовища, яке впливає як на саме підприємство, так і на мікросередовище [26; 27, с. 175; 28, с. 115].

Зовнішній стратегічний макропотенціал підприємства – це характеристика стратегічного потенціалу, яка оцінює сукупність можливостей середовища непрямого впливу щодо формування цілей та реалізації стратегій розвитку підприємства.

Що ж до чинників мікросередовища, чи середовища прямого впливу, то думки авторів також переважно збігаються. Так, як суб'єкти мікросередовища Ф. Котлер Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг та ін. виділяють клієнтів (ринки), постачальників, конкурентів, посередників та контактних аудиторій [27, с. 175].

У своїх дослідженнях М. Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі відзначають, що до факторів прямого впливу слід додавати державні органи влади та профспілки [28, с. 116]. Проте, в українських реаліях профспілки мають незначний вплив на діяльність підприємств. Водночас органи місцевого самоврядування доцільно розглядати як контактні аудиторії, подібні до інших партнерів підприємства.

Оскільки стратегічний потенціал представляє собою сукупність поточних і майбутніх можливостей підприємств для досягнення стратегічних цілей і реалізації стратегій розвитку підприємства, то стає очевидним, що мікросередовище формує зовнішній мікропотенціал підприємства. Зовнішній мікропотенціал підприємства характеризує стратегічний потенціал через призму можливостей зовнішнього середовища прямого впливу, які сприяють формуванню цілей та реалізації стратегій підприємства, тобто мікропотенціал охоплює можливості, що забезпечують результат взаємодії з покупцями, постачальниками, посередниками, конкурентами та контактними аудиторіями.

Концептуальна модель формування стратегічного потенціалу підприємства представлена на рис. 1.6.

Внутрішні можливості підприємства відбиває досягнення стратегічних цілей шляхом формування та використання стратегічних ресурсів та формується на основі системи стратегічних цілей, визначених у результаті аналізу зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства.

Для розгляду процесу формування внутрішнього стратегічного потенціалу необхідно спочатку визначити структуру внутрішнього середовища підприємства, бо кожен її елемент містить у собі внутрішні

стратегічні можливості, тобто є складовою внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства (табл. 1.4).

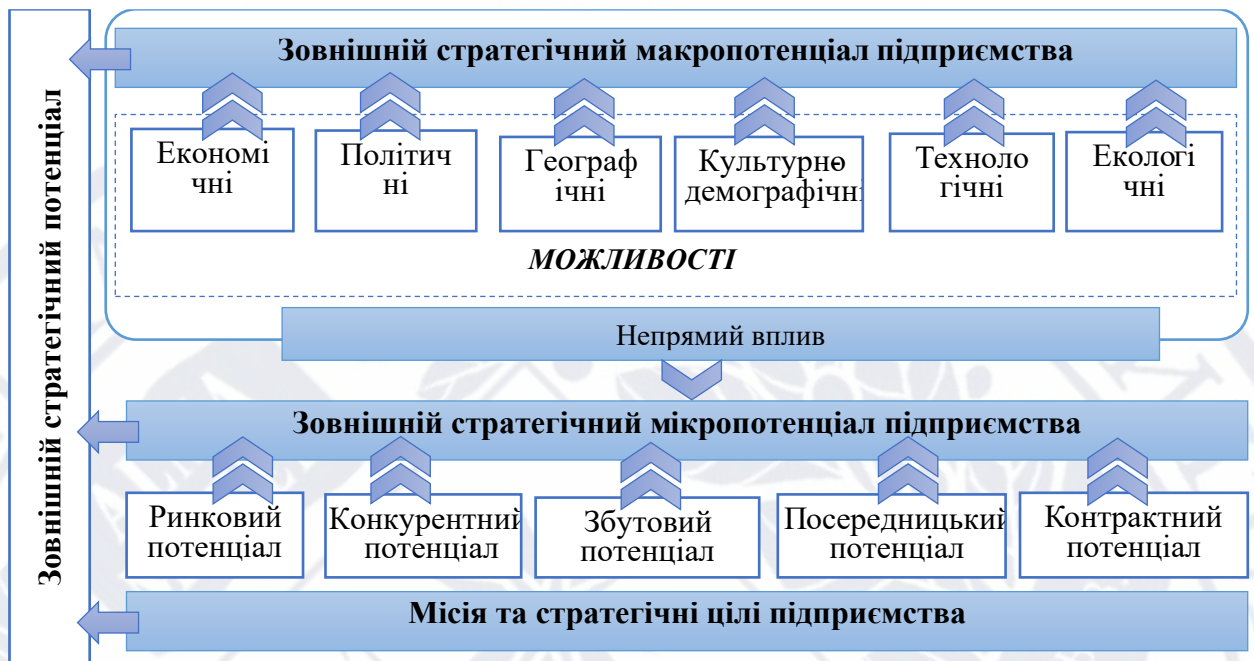


Рисунок 1.6 – Концептуальна модель формування зовнішнього стратегічного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором

Як очевидно з табл. 1.4, щодо чинників внутрішнього середовища позиції авторів істотно відрізняються, використовуються різні підходи до класифікації елементів внутрішнього потенціалу.

Таблиця 1.4 – Зв'язок факторів внутрішнього середовища та елементів стратегічного потенціалу підприємства

Автори	Чинники внутрішнього середовища	Елементи внутрішнього стратегічного потенціалу
1	2	3
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [28, с.89]	Цілі, завдання, організаційна структура, технології, персонал	Організаційний потенціал, технологічний потенціал, кадровий потенціал
Ф. Котлер, Ст. Вонг Г. Армстронг, Дж. Сондерс, [27, с. 175]	Вище керівництво, фінансовий відділ, виробничий відділ, відділ досліджень та розробок	Управлінський потенціал, кадровий потенціал

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
З.Є. Шершнева [29, с. 95]	Система елементів, які використовують різні функції у процесі виробництва	Виробничий потенціал
Л.В. Фролова, О.В. Григораш [30, с. 21]	Фінансова, маркетингова, торгова, матеріально-технічна, кадрова, управлінська складові	Фінансовий, маркетинговий, торговий, матеріально-технічний, кадровий, управлінський потенціали
І.А. Аренков, Я.Ю. Салехова	Конкурентна, маркетингова, інноваційна, ресурсна, творча складові	Конкурентний, маркетинговий, інноваційний, ресурсний, творчий потенціали
Н.В. Арештова	Інтелектуальна, інформаційна, професійна, технологічна складові	Інтелектуальний, інформаційний, професійний, технологічний потенціали
Ст. Ханжіна, Е. Попов	Трудова, інформаційна, фінансова, матеріальна складові	Трудовий, інформаційний, фінансовий, матеріальний потенціали
Р.К. Горшков	Інвестиційна, господарська, фінансова складові	Інвестиційний, господарський, фінансовий потенціали

Джерело: складено на основі [27-30]

Узагальнюючи думки авторів щодо факторів внутрішнього середовища підприємства, доцільно запропонувати концептуальну модель формування внутрішнього потенціалу підприємства (рис. 1.7).

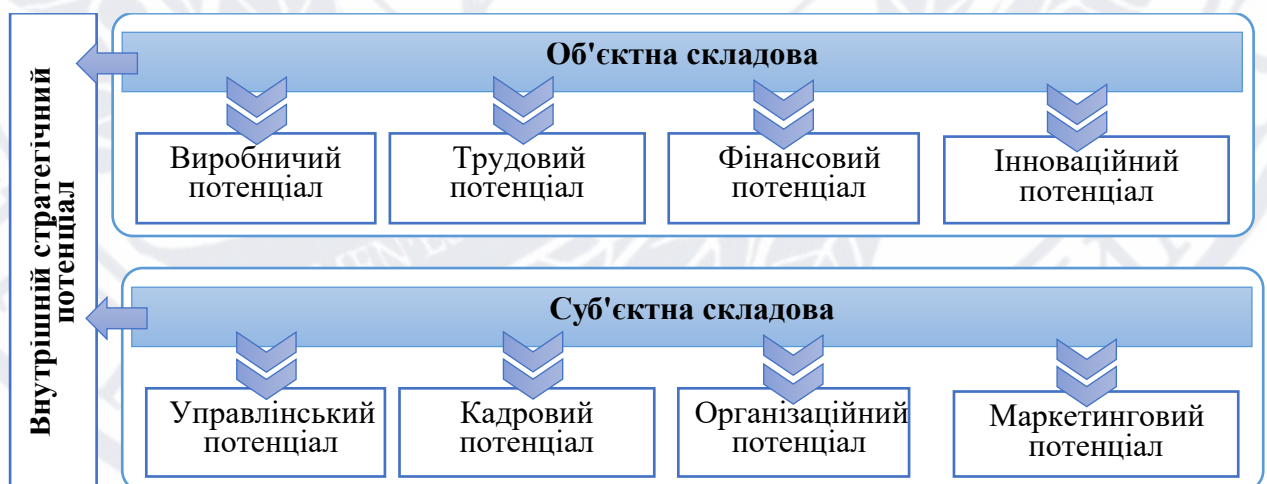


Рисунок 1.7 – Концептуальна модель формування внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 1.7, внутрішній стратегічний потенціал підприємства з урахуванням певних стратегій формування стратегічних ресурсів містить ресурсну складову, що включає активний та пасивний стратегічний потенціал, суб'єкту та об'єкту складові.

Згідно з концепцією управління стратегічним потенціалом внутрішній стратегічний потенціал підприємства формується з урахуванням сформованих функціональних стратегій його елементів. Пропонований механізм формування внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства представлено на рис. 1.8.

Метою розробки механізму є формування елементів об'єктної та суб'єктної складових стратегічного потенціалу підприємства, завданнями – формування та визначення виробничого, трудового, фінансового, інноваційного, управлінського, підприємницького потенціалів.

Об'єктом дії механізму формування СПП є процес формування стратегічного потенціалу підприємства, предметом – визначення необхідних реалізації функціональних стратегій значень всіх елементів об'єктної і суб'єктної складових стратегічного потенціалу.

Як наукову основу механізму формування СПП використано концепцію стратегічного управління підприємством та концепцію управління стратегічним потенціалом підприємства.

Процесна база механізму формування стратегічного потенціалу підприємства включає формувальну фазу, змістом якої є формування елементів об'єктної та суб'єктної складових стратегічного потенціалу та оцінювальну фазу, яка передбачає визначення необхідних для реалізації відповідних функціональних стратегій значень елементів об'єктної та суб'єктної складових СПП.

Таким чином, виділення у складі стратегічного потенціалу зовнішнього та внутрішнього потенціалів, розроблені концептуальні моделі формування зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу та запропоновані механізм формування внутрішнього стратегічного потенціалу можуть бути використані у практичній діяльності підприємств.

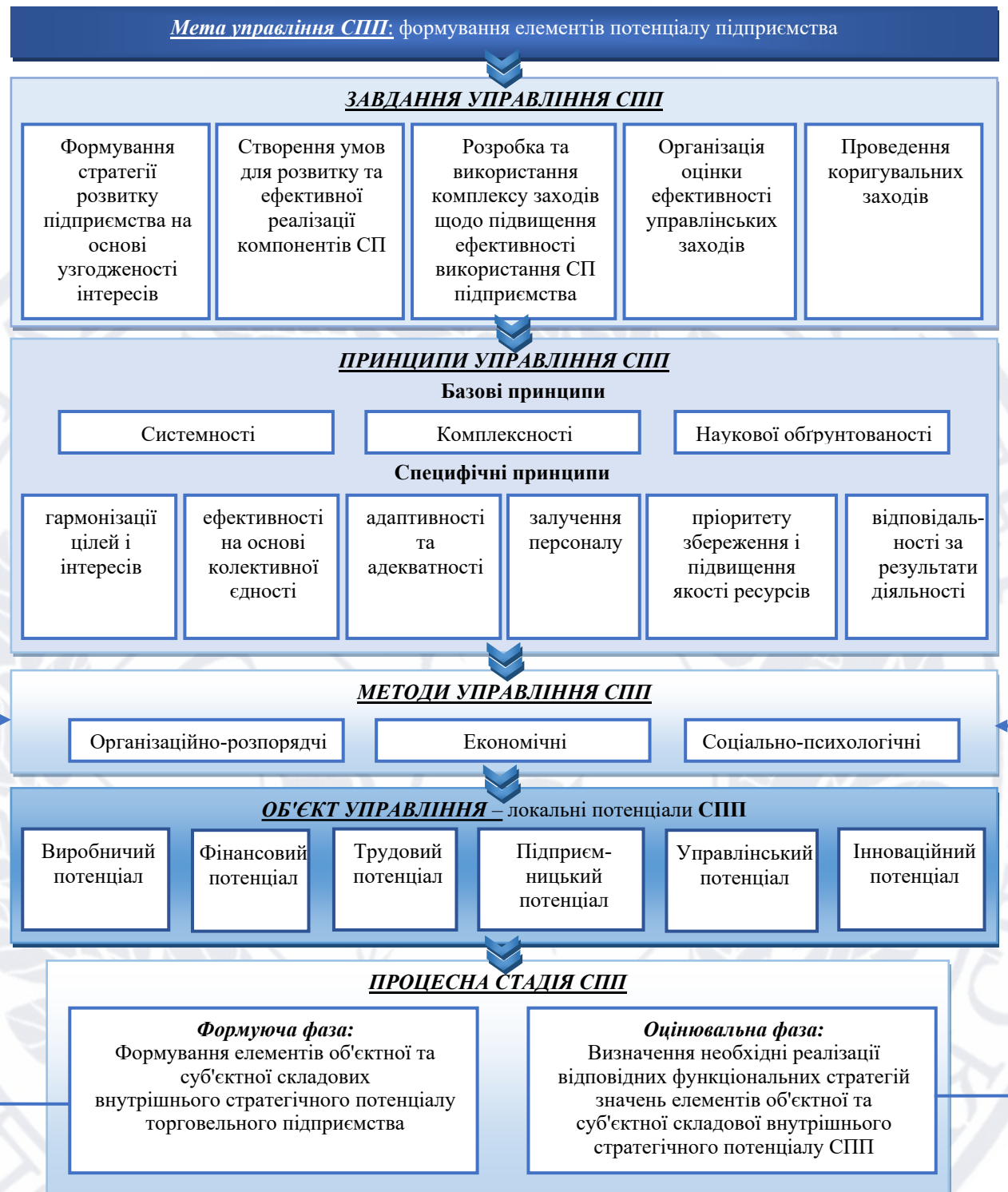


Рисунок 1.8 – Механізм формування стратегічного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором

Для реалізації механізму формування стратегічного потенціалу підприємства необхідно провести емпіричний аналіз формування та

використання потенціалу підприємства, чому буде присвячений розділ 2 кваліфікаційної магістерської роботи.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні основи управління стратегічним потенціалом підприємства, можна зробити такі висновки.

Формування стратегічного потенціалу залежить не лише від наявного потенціалу підприємства, а й від умов реалізації стратегічних напрямів, зокрема вирішення проблеми багатоканального ресурсного забезпечення. Проте, питання, пов'язані з цими аспектами формування стратегічного потенціалу, досі залишаються недостатньо дослідженими як з теоретичного, так і з практичного погляду.

Попри певні відмінності у трактуванні поняття стратегічного потенціалу підприємства різними науковцями, більшість із них сходяться на думці, що стратегічний потенціал визначається сукупністю ресурсів, компетенцій і цільовою спрямованістю діяльності підприємства.

Кожен із цих підходів дає змогу оцінити стратегічний потенціал з різної точки зору, забезпечуючи його комплексне розуміння.

Узагальнюючи наведені трактування, можна надати таке визначення категорії «стратегічний потенціал підприємства» - це сукупність наявних ресурсів і резервів, які формують основні складові його потенційних можливостей у майбутньому та забезпечують реалізацію стратегічних напрямів розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Процес формування стратегічного потенціалу підприємства можна представити як сукупність послідовних етапів.

Для оцінки використовуються різні методичні підходи, які здебільшого орієнтовані на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу тощо.

Розроблено концептуальну модель формування стратегічного потенціалу підприємства, що враховує взаємозв'язок між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства та адаптацію потенціалу внутрішнього середовища підприємства до зовнішнього потенціалу.

Внутрішній стратегічний потенціал підприємства з урахуванням певних стратегій формування стратегічних ресурсів містить ресурсну складову, що включає активний та пасивний стратегічний потенціал, суб'єктну та об'єктну складові.

Згідно з концепцією управління стратегічним потенціалом внутрішній стратегічний потенціал підприємства формується з урахуванням сформованих функціональних стратегій його елементів.

Запропоновано механізм формування внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства, метою якого є формування елементів об'єктної та суб'єктної складових стратегічного потенціалу підприємства, завданнями – формування та визначення виробничого, трудового, фінансового, інноваційного, управлінського, підприємницького потенціалів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЦУКРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1 Сучасний стан конкурентного середовища на ринку цукру

Ринок цукрового виробництва має важливу роль для економіки України. Цукрова промисловість не тільки задовольняє внутрішній попит на продукцію, але й значна її частина експортується до країн ЄС та інших регіонів світу. Україна займає 4–5 місце серед світових виробників цукру, хоча її частка у світовому виробництві становить лише близько 1% [33].

Повномасштабне вторгнення Росії суттєво вплинуло на всі сегменти ринку, зокрема й на ринок цукрової промисловості. Важливо проаналізувати, як саме війна позначилася на розвитку галузі. Потрібно відмітити, що цей сектор залишається конкурентоспроможним на міжнародній арені. Значний обсяг експорту робить цукрову промисловість критично важливою для економіки країни, а її стабільне функціонування впливає на економічну ситуацію.

У 2023 р. експорт цукру з цукрової тростини або з цукрових буряків у твердому стані (далі – цукор) склав понад 516,03 тис. тонн. Експортна виручка від цукру у 2023 р. склала близько 391,21 млн дол., що у 2,8 раза більше від 2022 р. Для порівняння: у 2022 р. експортовано цукру на 139,38 млн дол. [34].

Як у натуральному, так і в грошовому виразі, найбільшим експорт цукру був до таких країн:

Румунія – 146,16 тис. тонн (28,3% від загального обсягу експорту цукру) на суму понад 108,92 млн дол. (27,8% від загальної вартості експорту цукру);

Італія – близько 81,1 тис. тонн (15,7%) на суму 60,5 млн дол. (15,5%);

Болгарія – 55,3 тис. тонн (10,7%) на суму понад 41,6 млн дол. (10,6%)

Топ-3 країн за експортом вітчизняного цукру наведена на рис. 2.1 за обсягами експорту та рис. 2.2 за вартістю експорту у 2023 р.

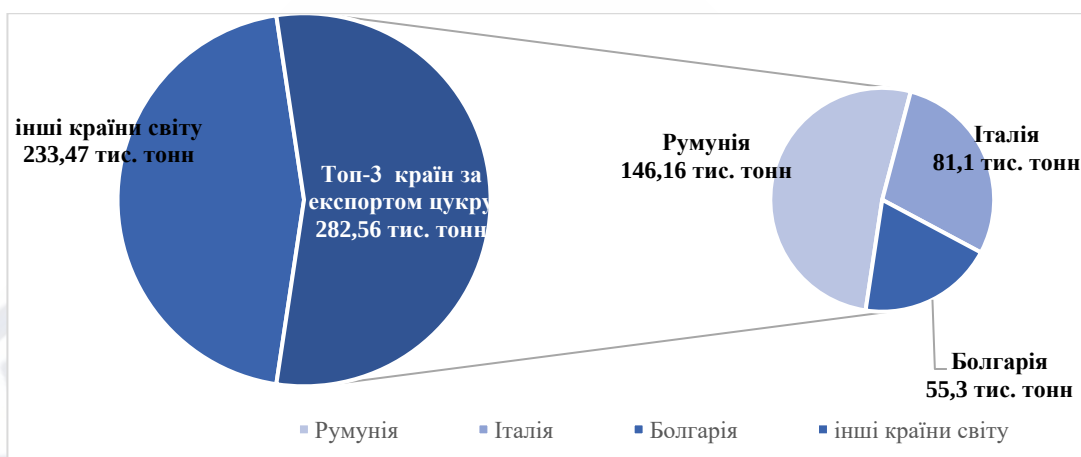


Рисунок 2.1 – Географічна структура вітчизняного експорту цукру за обсягами виробництва у 2023 р., тис. тонн

Джерело: побудовано автором на основі [34]

За даними рис. 2.1, рис. 2.2 видно, що разом на зазначені країни припадає 54,7% від обсягів експорту українського цукру у натуральному виразі та 53,9% від вартості експорту цукру.

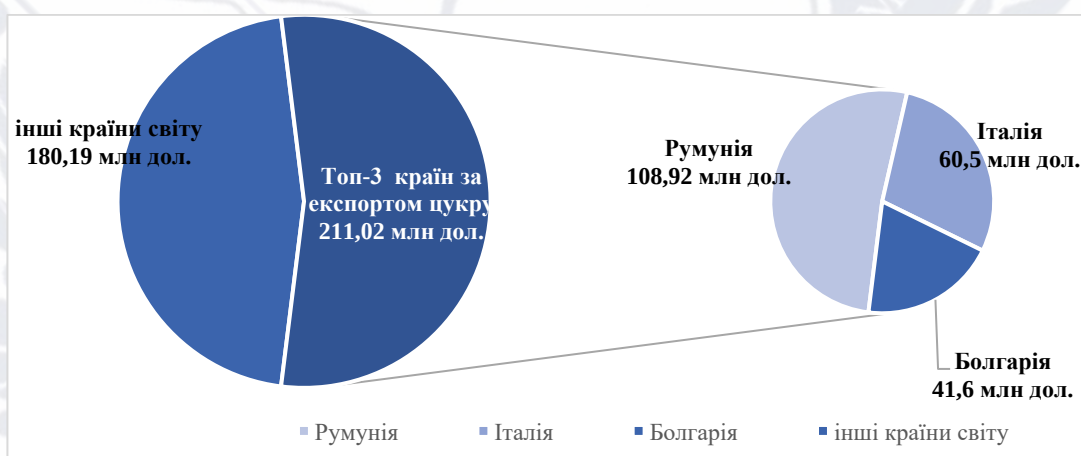


Рисунок 2.2 – Географічна структура експортної виручки за вітчизняний цукор у 2023 р., млн дол.

Джерело: побудовано автором на основі [34]

Варто зазначити, що у 2023 р. з ТОП-3 напрямків експорту цукру вибула Польща, яка у 2022 р. за цим показником посідала 2-ге місце.

Зазначений обсяг в 2,9 раза більший від 2022 р. Для порівняння: у 2022 р. експортовано 181,02 тис. тонн цукру [34].

Експортна виручка від цукру у 2023 р. склала близько 391,21 млн дол. Це в 2,8 раза більше від 2022 р. Для порівняння: у 2022 р. експортовано цукру на 139,38 млн дол.

Станом на 2022 р. цукровий буряк, який є основною сировиною для виробництва цукру, вирощується в 12 областях України. Загальний обсяг виробництва цукрового буряка у 2022 р. склав 9,508 млн тонн. За даними табл. Б.1 Додатку Б та рис. 2.3, видно, що лідером з виробництва цукрового буряка у 2022 р. залишається Вінницька область із показником 2164,5 тис. тонн, що становить 22,8% від загального обсягу. Інші області, що займають провідні позиції у виробництві, – Хмельницька (13,2%), Тернопільська (12,5%) та Львівська (11,7%) області.

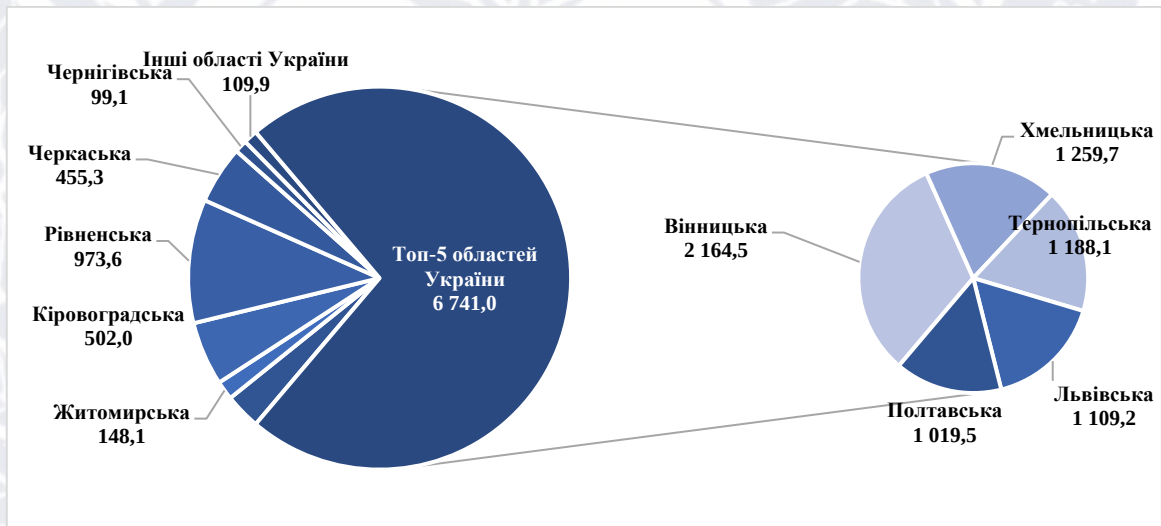


Рисунок 2.3 – Виробництво цукрового фабричного буряка за регіонами України у 2022 р., тис. тонн

Джерело: побудовано автором на основі [34; 35; 36]

Зауважимо, що три лідери разом виробляють 48,5% загального обсягу цукрового буряка, а частка п'яти найбільш продуктивних регіонів становить 70,9%.

За останніми офіційними даними Мінагрополітики України, у 2023 р. посівна площа під цукровим буряком перевищила 213 тис. га. Це збільшення обумовлено тим, що у 2022 р. цукровий буряк став однією з найрентабельніших культур для багатьох виробників [35]. Через

повномасштабне вторгнення українські аграрії були змушені змінювати структуру посівних площ і почали вирощувати нові культури, зокрема й цукровий буряк, навіть ті, хто раніше цим не займався (рис. 2.4).

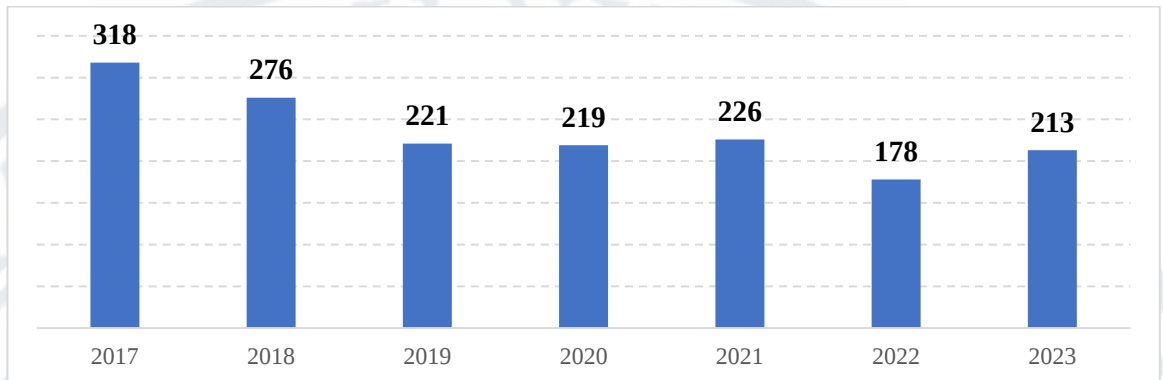


Рисунок 2.4 – Динаміка площі до збирання цукрового буряка в Україні за період 2017–2023 рр., тис. га

Джерело: побудовано авторами за даними [37; 38]

Збільшення площ посівів, упровадження більш продуктивних сортів і вдосконалення технологій вирощування сприяли підвищенню врожайності. У 2022 р. середній показник урожайності в Україні становив 50,2 т/га, що на 3,9 т/га більше, ніж у 2021 р. (46,3 т/га) (рис. 2.5).

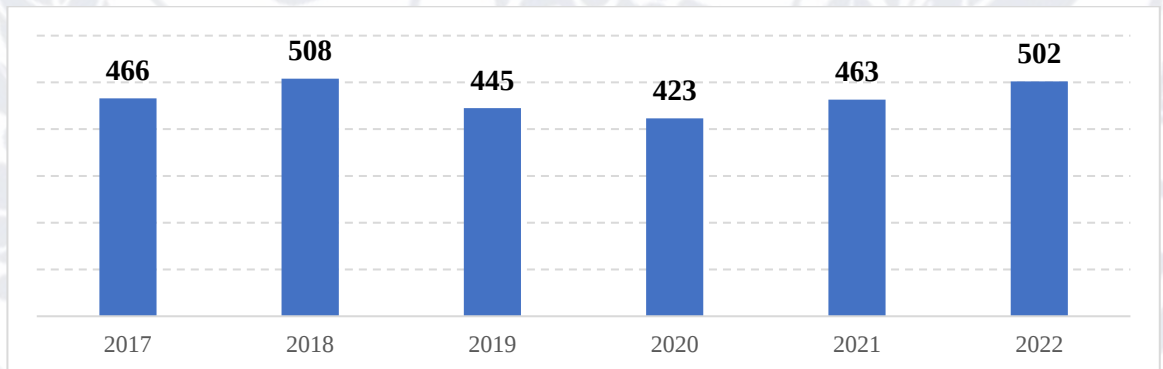


Рисунок 2.5 – Динаміка урожайності цукрового буряку за 2017 –2022 рр., ц/га

Джерело: побудовано авторами за даними [37; 38]

Попри відносно стабільну цінову політику на цукор у 2018–2019 рр., у 2020 р. ціна різко зросла. З грудня 2019 р. до грудня 2020 р. вартість кілограма цукру збільшилася на 6,6 грн, що пов'язано із економічними чинниками,

такими як скорочення виробництва та зменшення запасів для внутрішнього споживання на тлі стабільного попиту. Це призвело до подальшого зростання цін у 2021 р. (рис. 2.6).

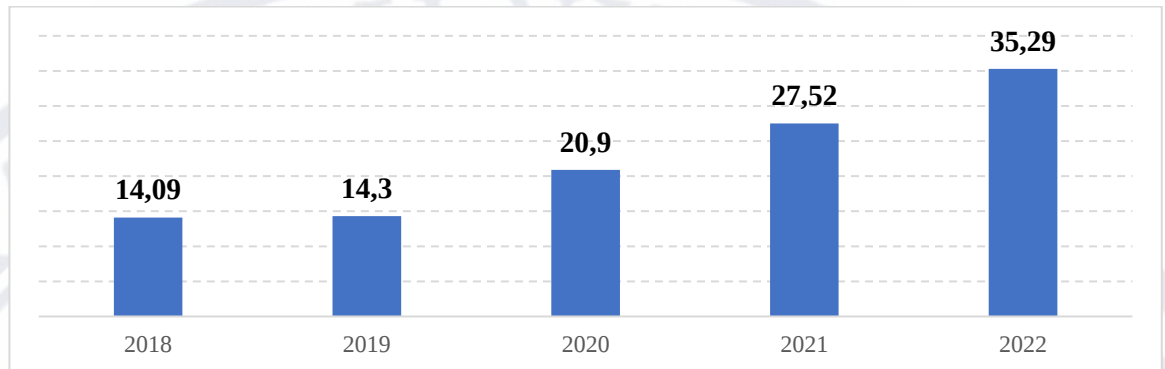


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни середньої ціни на цукор станом на кінець року протягом 2018–2023 рр., грн/кг

Джерело: побудовано авторами за даними [39]

Додатковим чинником зростання вартості цукру стала висока собівартість його виробництва. Загалом, за 2018-2022 рр. ціни на цукор зростали стабільно. Однак у 2023 р., завдяки збільшенню обсягів виробництва та відновленню довоєнних показників, запаси цукру зросли, що дозволило знизити ціни.

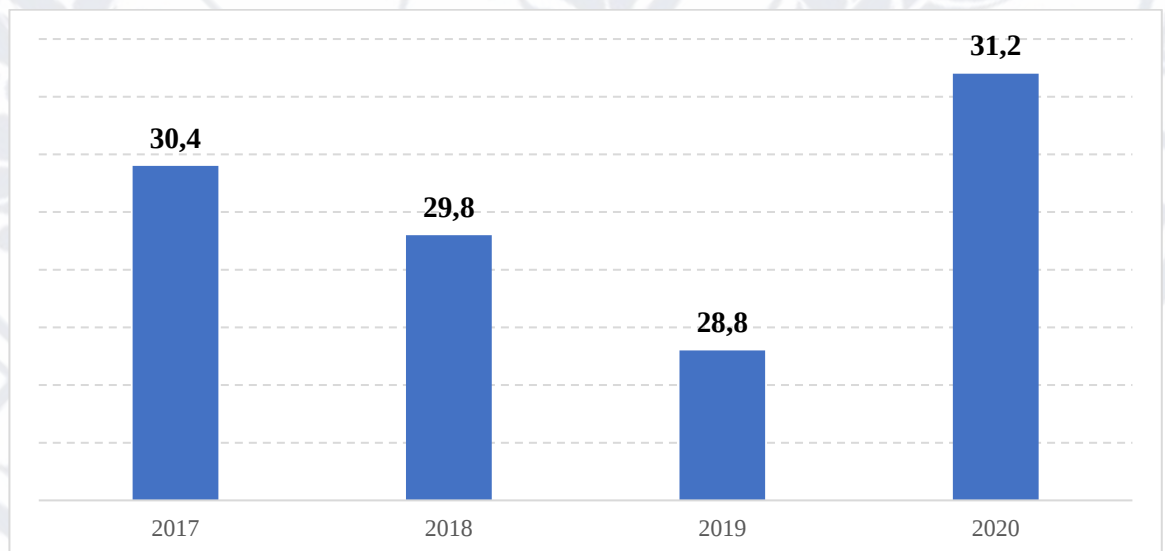


Рисунок 2.7 – Динаміка споживання цукру в Україні протягом 2017–2020 рр., кг/особу в рік

Джерело: побудовано авторами за даними [39]

Проте, незважаючи на зростання вартості, рівень споживання білого кристалічного цукру на одну особу демонстрував зростання. У 2020 р. споживання на одну людину зросло на 0,8 кг порівняно з 2017 р. і на 2,4 кг порівняно з 2019 р. (рис. 2.7). Така поведінка ринку суперечить закону попиту, адже підвищення ціни супроводжувалося зростанням споживання. Причини цього явища потребують детальнішого аналізу.

Аналізуючи пропозицію цукру в Україні, можна відзначити, що кількість діючих цукрових заводів поступово скорочується. Якщо у 1991 р. в Україні функціонувало 192 цукрових заводи, то у 2017 р. їх кількість зменшилася до 46, що майже в чотири рази менше. У 2018 р. працювало вже 42 заводи, а в період 2019–2021 рр. їх кількість скоротилася до 33 (рис. 2.8).

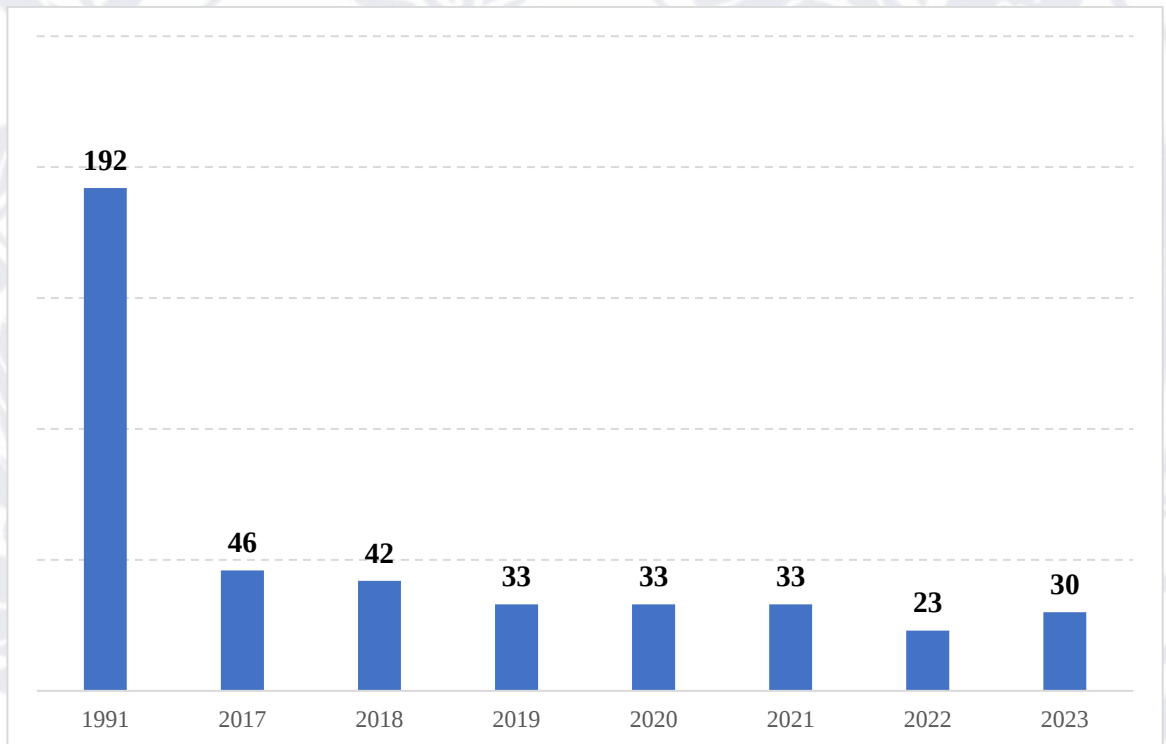


Рисунок 2.8 – Динаміка кількості заводів за період 2017–2023 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [37]

Результати аналізу територіального розташування цукрових заводів (рис. 2.9) свідчать, що найпотужнішими областями за обсягами переробки цукрових буряків є Вінницька (21,7 тис. тонн), Полтавська (18,5 тис. тонн), Київська (14 тис. тонн) і Хмельницька (13,5 тис. тонн).

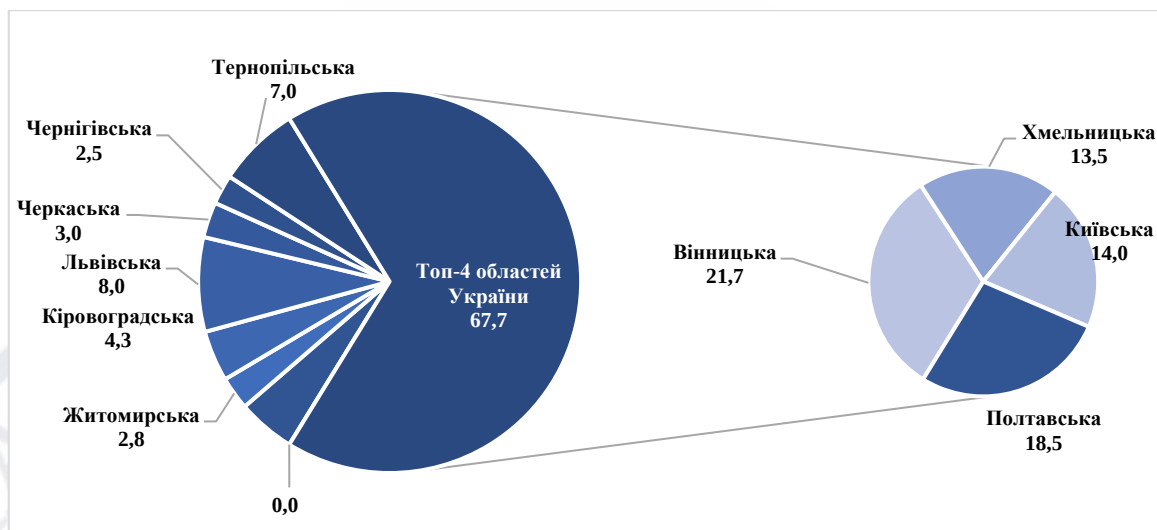


Рисунок 2.9 – Потужність працюючих цукрових заводів у 2020 р., тис. тонн

Джерело: побудовано авторами за даними [37; 36]

На ринку виробництва цукру за підсумками 2022/23 маркетингового року було виготовлено 1332 тис. тонн цукру. Найбільшим виробником стала компанія ТзОВ «Райдехівський цукор», яка випустила 340 тис. тонн продукції та розташована у Львівській і Тернопільській областях. Друге і третє місця посіли підприємства з Вінницької області – Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» та Агрохолдинг «Укрпромінвест-Агро», які разом виготовили 532 тис. тонн цукру (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура виробників цукру в Україні за 2022-2023 рр.

Підприємство	Обсяг виробленого цукру, тис. тонн	Частка на ринку, %
ТзОВ «Райдехівський цукор»	340	25,5
Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ»	282	21,1
Агрохолдинг «Укрпромінвест-Агро»	250	18,8
ПП «Агро-Експрес-Сервіс»	130	9,8
Інші заводи	330	24,8

Джерело: побудовано авторами за даними [36; 37]

Для оцінки конкурентного середовища на ринкові цукру використовується низка показників, які допомагають визначити ринкову позицію підприємств (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники оцінки ринкової позиції підприємства

Показники	Формула розрахунку	Інтерпретація результатів
Індекс Херфіндала-Хіршмана (HNI)	$HNI = \sum_{i=1}^n S_i^2,$ де S_i^2 – квадрат частки i -го суб'єкта господарювання на ринку; n – кількість суб'єктів господарювання на ринку	• $HNI < 1000$ – ринок із низьким рівнем концентрації (характеризується високим рівнем конкуренції); • $1000 < HNI < 1800$ – ринок із помірною концентрацією (середній рівень конкуренції); • $HNI > 1800$ – ринок із високою концентрацією (низький рівень конкуренції, загроза монополізації)
Індекс концентрації (CR)	$CR = \sum_{i=1}^n S_i,$ де S_i – ринкова частка i -го підприємства; n – кількість підприємств	• чим вищий CR, тим сильніше домінування на ринку найбільших фірм, тим більш концентрованим є ринок, і тим менш конкурентним або більш монополізованим є ринок
Частковий індекс концентрації (CR_3)	$CR_3 = \frac{q_1 + q_2 + q_3}{Q} \times 100,$ де q_1, q_2, q_3 – обсяги виробництва (реалізації) найбільших фірм; Q – загальний обсяг виробництва (реалізації) певного товару	• близький до 0% - досконало конкурентний ринок; • 100% - ринок чистої монополії
Коефіцієнт ентропії	$E = \sum_{i=1}^n S_i \ln \frac{1}{S_i},$ де S_i – ринкова частка i -го підприємства	– $0 < E < 0,5$ – монополізований ринок; – $0,5 \leq E < 2$ – олігопольний ринок; – $E \geq 2$ – конкурентний ринок

Джерело: складено автором на основі [40; 41]

Результати оцінки конкурентного середовища на ринку цукру України у 2022-2023 рр. наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати оцінки конкурентного середовища на ринку цукру України у 2022-2023 рр.

Підприємство	Обсяг виробленого цукру, тис. тонн	Частка на ринку, %	Показники
1	2	3	4
ТзОВ «Райдехівський цукор»	340	25,5	
Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ»	282	21,1	
Агрохолдинг «Укрпромінвест-Агро»	250	18,8	

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
ПП «Агро-Експрес-Сервіс»	130	9,8	
Інші заводи	330	24,8	
Індекс Херфіндаля-Хіршмана			1764,06
Індекс концентрації			75,2 %
Частковий індекс концентрації			65,5 %
Коефіцієнт ентропії			1,82

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.1

За даними табл. 2.3 видно, що індекс Херфіндаля-Хіршмана становить 1764,06, рівень нижчий за 1800, і свідчить про помірну концентрацію ринку цукру. Висновок підтверджується і значенням коефіцієнту концентрації та коефіцієнту часткової концентрації.

Рівень коефіцієнта ентропії дорівнює 1,82, що відповідає діапазону $0,5 \leq E < 2$, це означає, що ринок цукру є олігопольним.

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» [43], монопольним (домінуючим) визнається становище кількох суб'єктів господарювання, якщо їх сукупна частка на ринку перевищує 50%. На ринку цукру компанії ТзОВ «Райдехівський цукор», Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» та Агрохолдинг «Укрпромінвест-Агро» займають монопольне становище, оскільки їх загальна частка складає 65,4%.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що основні економічні показники ринку виробництва цукру в Україні демонструють значну чутливість до змін ринкової ситуації, внутрішніх та зовнішніх факторів.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є одним із провідних підприємств цукрової галузі України, яке спеціалізується на переробці цукрових буряків і виробництві цукру, патоки, гранульованого жому. Підприємство здатне

переробляти до 3,5 тис. тонн буряків на добу. Випускає цукор білий кристалічний, який відповідає вимогам ДСТУ 4623:2006, а також побічні продукти, зокрема жом буряковий та меляса.

Продукція ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» сертифікована в системі «Укр СЕПРО», а також на підприємстві впроваджено систему менеджменту безпеки харчових продуктів ISO 22000.

Завод був заснований у 1996 р., а в 2020 р. модернізовано обладнання, зокрема було встановлено сучасне німецьке вакуумно-конденсаційне обладнання з утфельними підігрівачами. Потужність заводу наразі становить 4000 тонн буряка на добу, що дозволяє виробляти цукор I та II категорій, реалізуючи його під торговою маркою ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».

Відповідно з динамікою показників діяльності підприємства за останні роки, можна відзначити позитивні зміни. Так, у 2020 р. чистий дохід від реалізації продукції склав 173,562 млн грн, тоді як у 2022 р. він зріс до 210,739 млн грн, що свідчить про збільшення обсягів виробництва за рахунок збільшення потужностей підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Темпи зростання (зменшення), %		
				2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	173562	207509	210739	119,6	101,6	121,4
Активи, тис. грн	524109	655975	670912	125,2	102,3	128,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-15754	-21006	23511	133,3	-	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	220	223	227	101,4	101,8	103,2
Продуктивність праці працівників підприємства, тис. грн/ осіб	789	931	928	118,0	99,8	117,7
Фонд оплати праці, тис. грн	27225	30472	36399	111,9	119,5	133,7
Середньомісячна заробітна плата працівника підприємства, грн	10313	11387	13362	110,4	117,3	129,6

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних підприємства

Загальна динаміка основних показників діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за період 2020-2022 рр. була позитивною. Обсяги виробництва зросли на 21,4%, що свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів підприємства. Фінансовий результат також зазнав значних змін: якщо у 2020 р. підприємство зазнало збитків у розмірі 15 754 тис. грн, то у 2022 р. воно отримало прибуток на суму 23 511 тис. грн. Проте, варто відзначити, що ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» не є платником податку на прибуток.

Одним із важливих факторів успіху підприємства є ефективність використання трудового потенціалу. Це можна оцінити через різноманітні показники, такі як наявність і структура персоналу, продуктивність праці, середньомісячна заробітна плата одного працівника тощо. Оцінка цих показників дає зрозуміти, наскільки ефективно використаний трудовий ресурс підприємства до виробничого процесу, а також виявити можливості для подальшого покращення результатів діяльності (рис. 2.10).

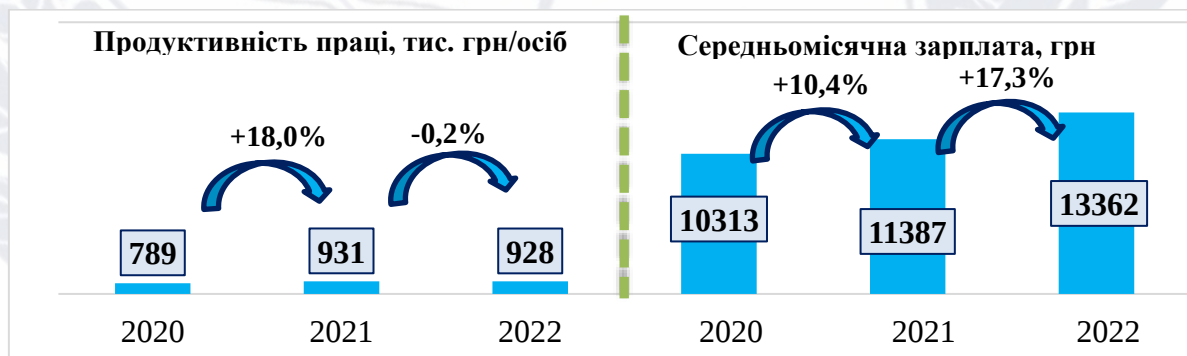


Рисунок 2.10 – Динаміка продуктивності праці та середньомісячної зарплати працівників ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.4

Стосовно ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», слід зазначити, що продуктивність праці персоналу за період 2020-2022 років зросла на 17,7%. Це показник про підвищення ефективності праці, що, у свій час, позитивно позначилося на фінансових результатах підприємства. Підвищення продуктивності сприяло також росту заробітної плати працівникам. Так, за аналізу середньорічного темпу

зростання зарплати склав 13,8%, що є позитивним показником і про результати

Наступним етапом оцінки виробничої діяльності підприємства є аналіз структури основних засобів. Це включає дослідження їх наявності, призначення, а також стану фондів. Аналіз відповідної звітності (форма 1 «Баланс») дозволяє встановити, що за період 2020-2022 років на підприємстві відбулися зміни на складах основних засобів, які відображаються в табл. 2.5. Зміни в наявності та стані основних засобів є показником кількості для оцінки ефективності інвестиційної політики підприємства, а також можуть бути спрямовані на подальшу оптимізацію виробничих процесів.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників наявності та руху основних фондів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки			Темпи зростання (зменшення), %		
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Вартість основних фондів на початок року	353758	363455	996491	102,7	274,2	281,7
Вартість введених основних фондів	14852	43543	26929	293,2	61,8	181,3
Вартість виведених основних фондів		590572				
Вартість основних фондів на кінець року	5155	1079	4685	20,9	434,2	90,9
Сума зносу	363455	996491	1018735	274,2	102,2	280,3
Середньорічна вартість основних фондів	178903	612795	657677	342,5	107,3	367,6

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних підприємства

Таким чином, ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» активно займалося модернізацією та покращенням своїх виробничих процесів за 2020-2022 рр. Збільшення продуктивності праці та зростання заробітної плати свідчать про ефективне управління персоналом та розвиток підприємства. Крім того, значне оновлення основних засобів і обладнання дозволяє покращити якість продукції та збільшити потужності виробництва, що позитивно впливає на фінансові результати компанії. Ці заходи створюють сприятливі умови для

подальшого розвитку ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» і забезпечують його конкурентоспроможність на ринку цукрової промисловості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання і відтворення основних фондів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Темпи зростання (зменшення), %		
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<i>Показники ефективності використання</i>						
Фондовіддача	0,48	0,31	0,21	63,1	68,5	43,2
Фондомісткість	2,07	3,28	4,78	158,6	145,9	231,4
Фондоозброєність праці, тис. грн. / осіб	1630,0	3049,2	4438,8	187,1	145,6	272,3
Коефіцієнт зносу	0,49	0,61	0,65	124,9	105,0	131,2
Коефіцієнт придатності	0,51	0,39	0,35	75,8	92,0	69,8
Рентабельність (збитковість) основних фондів, %	-4,39	-3,09	2,33	70,3	-	-
<i>Показники відтворення</i>						
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,04	0,04	0,03	106,9	60,5	64,7
Коефіцієнт вибуття основних фондів	0,01	0,00	0,00	20,4	158,4	32,3
Коефіцієнт приросту основних фондів	0,03	0,04	0,02	159,7	51,2	81,8

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних підприємства

На основі аналізу ефективності використання і відтворення основних фондів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за період 2020–2022 рр. (табл. 2.6) можна зробити висновок, що підприємство зіткнулося з певними викликами у сфері ефективного використання основних засобів. Фондовіддача, як ключовий показник ефективності, в цьому періоді знизилася з 0,48 у 2020 р. до 0,21 у 2022 р., що негативно впливає на динаміку в цьому аспекті.

Однак, попри труднощі, підприємство змогло продемонструвати позитивну тенденцію у фінансових результатах. Якщо в 2020–2021 рр. ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» працювало зі збитками, то в 2022 р. вийшло на прибуток. Це стало можливим завдяки активному розширенню масштабів діяльності, що супроводжувалося зростанням обсягів виробництва і чистого

доходу. Однак таке зростання масштабів також вплинуло на підвищення рівня собівартості продукції, що зумовлено зростанням обсягів операційних витрат (загалом на 90031 тис. грн за досліджений період).

Таким чином, діяльність ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» демонструє як позитивні аспекти, пов'язані з покращенням фінансових показників (рис. 2.11) та масштабуванням виробництва, так і недоліки у використанні основних засобів. Подальший розвиток підприємства вимагатиме впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсами, зниження собівартості продукції та оптимізації виробничих процесів.



Рисунок 2.11 – Динаміка фінансових результатів
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

На основі аналізу операційних витрат ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020–2022 рр. можна зробити такі висновки:

1. Значне підвищення матеріальних витрат на 48,3 % негативно про високу матеріаломісткість продукції підприємства. Це є ключовою особливістю виробничої діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» і вимагає оптимізації витратних процесів для підвищення рентабельності.

2. Збільшення витрат на оплату праці на 33,7 % у сукупності із зростанням відрахувань на соціальні заходи на 25,7 % погіршив покращення умов праці для

персоналу. Це, ймовірно, є результатом зростання масштабів виробництва та продуктивності праці.

3. Найбільше зростання серед усіх витрат зазначили амортизаційні відрахування – більше ніж утричі. Це пов'язано з модернізацією виробничого обладнання, що має позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства, але водночас збільшуються витрати в короткостроковій перспективі.

4. Собівартість продукції зросла на 42 % у порівнянні з 2020 р., досягнувши 71883 тис. грн. Це є наслідком зростання витрат за всіма основними статтями, крім інших операційних витрат.

5. Зменшення інших операційних витрат було досягнуто за рахунок відмови від орендованих складів та переходу на модель роботи з передзамовленням. Це потребує впровадження ефективних управлінських рішень, спрямованих на зниження витрат.

Загалом, зростання витрат за ключовими статтями є типовим для підприємства, що активно розширює свою діяльність і модернізує виробництво. Проте важливо забезпечити баланс між витратами та доходами, а також підвищити вживати заходи для економічної ефективності виробництва.

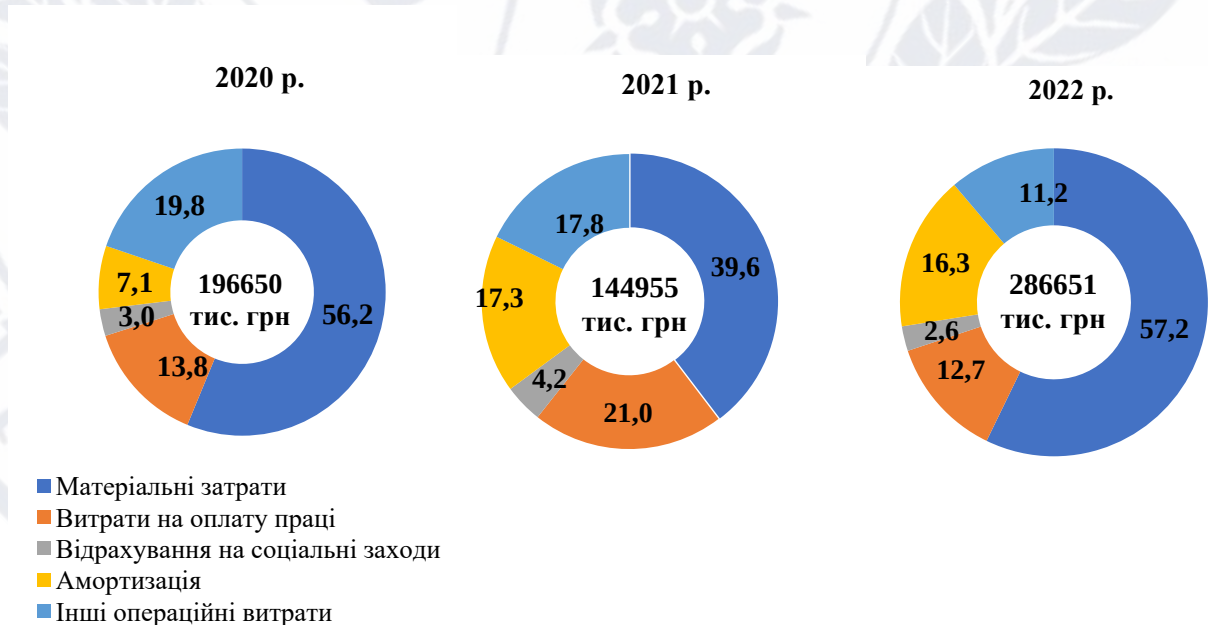


Рисунок 2.12 – Структура операційних витрат за елементами
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр.

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних підприємства

За структурою витрат за функціональною ознакою кардинальних змін протягом 2020-2022 рр. не відбулося (рис. 2.13).

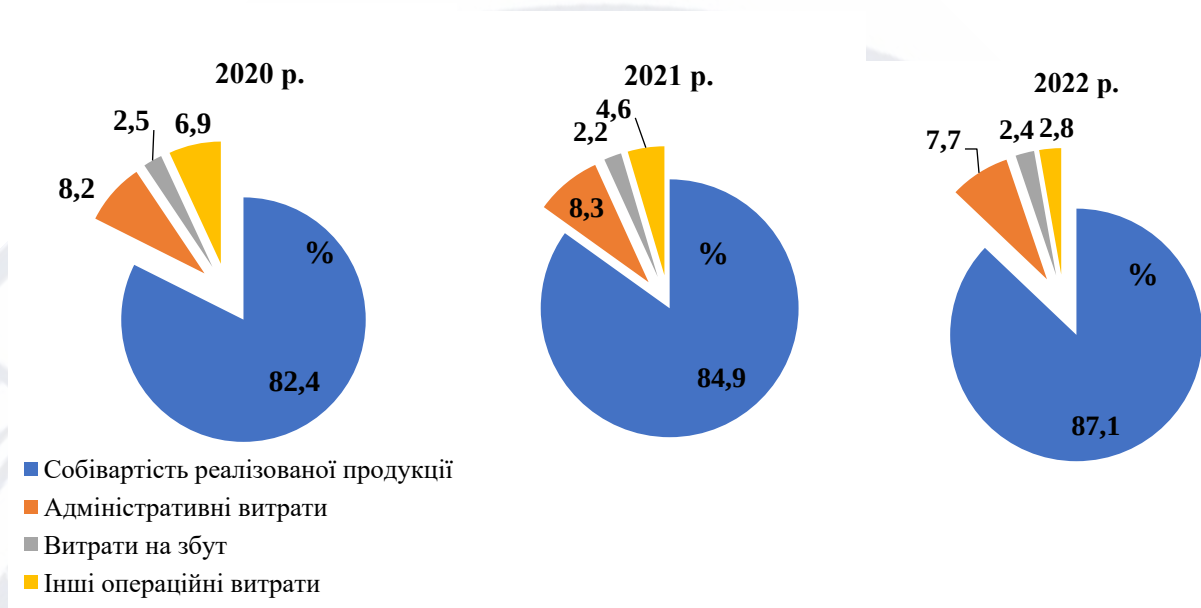


Рисунок 2.13 – Структура витрат ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за функціональною ознакою за 2020-2022 рр.

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз структури витрат ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за функціональною ознакою (рис. 2.13) свідчить про наступне:

1. Найбільшу частку у витратах підприємства мала собівартість реалізованої продукції, яка збільшилася з 82,4 % у 2020 р. до 87,1 % у 2022 р. Це ознака про високу матеріаломісткість виробничого процесу та значний вплив прямих витрат на загальну структуру.

2. Другу позицію за часткою у витратах підприємства займають адміністративні витрати.

3. Такий розподіл витрат відображає специфіку підприємства, орієнтованого на матеріаломістке виробництво. Для підвищення рентабельності підприємства важливо приділяти увагу оптимізації використання ресурсів, зниження витрат у виробничих процесах.

Оцінка індикаторів фінансового стану підприємства проводиться на основі фінансової звітності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр.

Аналіз майнового стану та ліквідності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр. дозволяє зробити такі висновки.

Частка основних фондів, придатних до експлуатації, залишилася низькою (35-51 %). Це вказує на значний рівень зношення та потребу подальшого оновлення та модернізації фондів.

У період 2020-2022 рр. підприємство продовжувало технічний розвиток, реалізуючи програми модернізації основних засобів. Однак темпи оновлення могли бути недостатніми для вирішення проблеми зношення і оновлення основних засобів.

Відповідно з графічними даними на рис. 2.14, показники висоти, оновлення, придатності та вибуття відображають середній рівень активності в управлінні основними засобами.

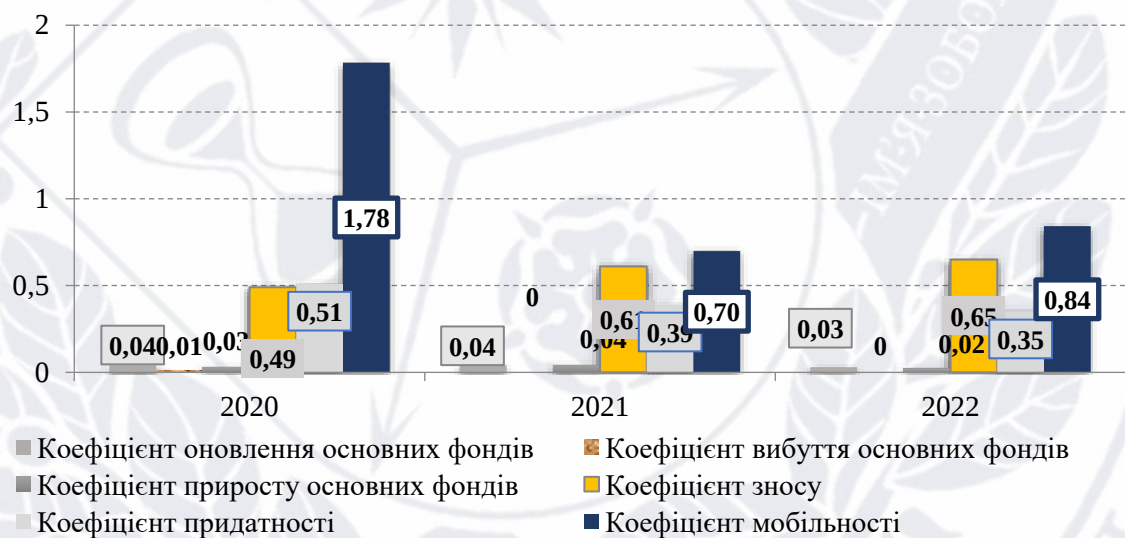


Рисунок 2.14 – Показники майнового стану ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» у 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.6

Для аналізу ліквідності балансу підприємства розглядається структура активів за рівнем їх ліквідності. Активи класифікуються залежно від здатності швидко перетворюватися в грошові кошти, що дозволяє оцінити ефективність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання.

Групи активів ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за рівнем ліквідності активів

наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Активи ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за ступенем ліквідності за 2020-2022 рр.

Види активів	2020		2021		2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
A ₁	2419	0,5	4	0,0	5	0,0
A ₂	165818	31,6	165285	25,2	161239	24,0
A ₃	167643	32,0	104541	15,9	145447	21,7
A ₄	188229	35,9	386145	58,9	364221	54,3
Разом	524109	100,0	655975	100,0	670912	100,0

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз груп активів за ступенем ліквідності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр. (табл. 2.7) дозволяє зробити такі висновки.

Абсолютно ліквідні активи займають найменшу частку в структурі активів підприємства. Це свідчить про низьку здатність підприємства негайно виконати свої зобов'язання.

Вільно реалізовані активи становлять значну частку (54,3 % у 2022 р.). Така структура активів вказує на обмежену мобільність ресурсів підприємства, що може створювати ризики для оперативного фінансування поточних витрат.

Порівняння стану активу з відповідними статтями пасиву дозволяє оцінити рівень ліквідності балансу підприємства. З цією метою пасиви ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» згруповані за термінами погашення в порядку зростання рядків сплати і наведені у табл. 2.8.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.8, дозволяє зробити висновки щодо структури зобов'язань ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за терміновістю їх погашення. У 2022 р. найбільшу частку у пасивах підприємства мали поточні зобов'язання. Зниження їх рівня за досліджений період, все одно залишило їх значний рівень у 2022 р. – 370055 тис. грн, що склало 55,2 % усіх джерел фінансових ресурсів підприємства. Це доводить про високу фінансову

залежність ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» від зовнішніх кредиторів, хоча за досліджений період і спостерігалось поступове підвищення його фінансової стійкості.

Таблиця 2.8 – Пасиви ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» в порядку зростання термінів сплати в 2020-2022 рр.

Види пасивів	2020		2021		2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
П ₁	164885	31,5	162329	24,7	177895	26,5
П ₂	428842	81,8	418830	63,8	370055	55,2
П ₃	0	0,0	0	0,0	0	0,0
П ₄	-69618	-13,3	74816	11,4	122962	18,3
Разом	524109	100,0	655975	100,0	670912	100,0

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних підприємства

Варто зазначити, що негайні зобов'язання підприємства мали тенденцію до зростання у абсолютному виразі, проте їхня частка в структурі пасивів дещо зменшилася.

Баланс залишається абсолютно ліквідним, якщо виконується наступна умова:

$$A_1 > P_1; A_2 > P_2; A_3 > P_3; A_4 \leq P_4. \quad (2.1)$$

Результати аналізу ліквідності балансу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» в 2020-2022 рр. наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз ліквідності балансу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» в 2020-2022 рр.

Норма	2020	2021	2022
$A_1 > P_1$	–	–	–
$A_2 > P_2$	–	–	–
$A_3 > P_3$	+	+	+
$A_4 \leq P_4$	–	–	–

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.7-2.8

За даними табл. 2.9 видно, що баланс ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» не відповідає критеріям абсолютної ліквідності в жодному з років дослідже періоду. Протягом 2020–2022 рр. високоліквідні активи підприємства не забезпечували покриття негайних зобов'язань. Друга умова ліквідності, яка забезпечує достатність швидколіквідних активів для покриття короткострокових пасивів, також не виконувалася за аналізований період. Лише третя умова ліквідності дотримувалася, що пояснюється відсутністю довгострокових зобов'язань у підприємства.

Для більшої повної оцінки ліквідності балансу можна розрахувати загальний показник ліквідності за формулою:

$$k_{\text{лікв}} = \frac{A_1 \times d_{A_1} + A_2 \times d_{A_2} + A_3 \times d_{A_3}}{\Pi_1 \times d_{\Pi_1} + \Pi_2 \times d_{\Pi_2} + \Pi_3 \times d_{\Pi_3}}, \quad (2.2)$$

де d_A та d_{Π} – питома вага відповідних груп активів та пасивів в їх загальному підсумку.

Загальний показник ліквідності балансу відображає відношення усіх платіжних засобів до суми всіх платіжних зобов'язань з урахуванням їх ліквідності. Цей індикатор дозволяє порівнювати баланси за різні роки підприємства (рис. 2.15).

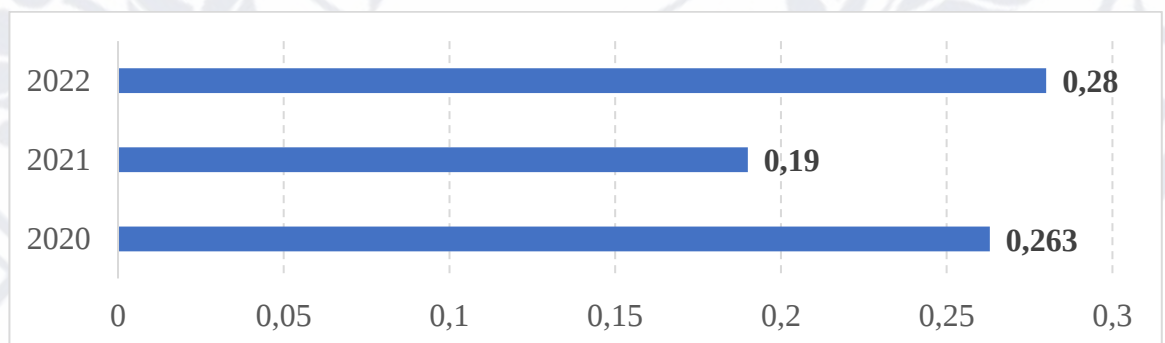


Рисунок 2.15 – Загальний показник ліквідності балансу
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр.

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних підприємства

Значення загального коефіцієнта ліквідності балансу, що в сукупності

проаналізованого періоду платіжних зобов'язань підприємства перевищили наявні платіжні засоби, що вказує на наявність проблеми із ліквідністю. Найвищий рівень ліквідності спостерігався у 2022 р.

Для більш детальної оцінки ліквідності необхідно провести глибший аналіз коефіцієнтів ліквідності та переглянути зміни цих показників у динаміці (рис. 2.16).

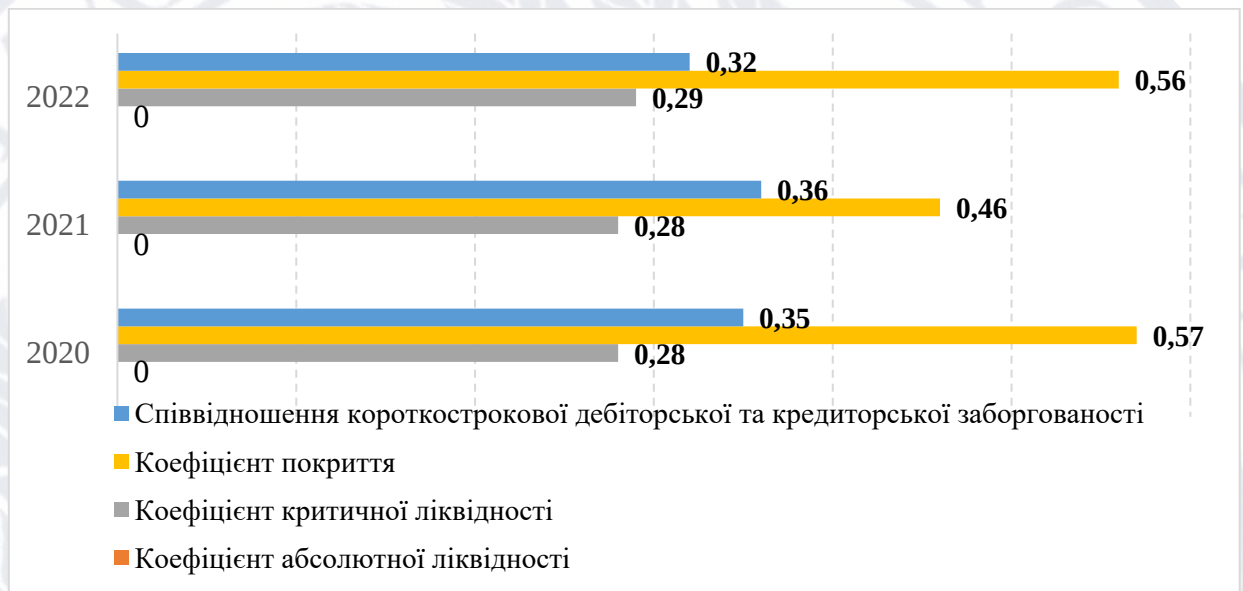


Рисунок 2.16 – Показники ліквідності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» в 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані, наведені на рис. 2.16, можна зробити такі висновки. Результати аналізу показників ліквідності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр. свідчать про негативні тенденції у всіх показниках, що вказує на зниження платоспроможності підприємства.

Оцінка показників фінансового стану підприємства неможлива без аналізу його фінансової стійкості.

Відносні показники фінансової стійкості визначають рівень перспективної платоспроможності. Їх розрахунок для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» в 2020-2022 рр. здійснено в табл. 2.10.

З аналізу табл. 2.10 можна зробити такі висновки: за період 2020-2022 рр. коефіцієнт автономії ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» продемонстрував

позитивну динаміку, збільшившись на 0,32 пункти, однак який залишився меншим за нормативне значення. Це також підтверджує коефіцієнт фінансової залежності, рівень якого в ці роки перевищив нормативне значення.

Таблиця 2.10 – Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» в 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Зростання (+), зменшення (-)		
				2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2020
Власні обігові кошти, тис. грн	-257847	-311329	-241259	-53482	70070	16588
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,77	-1,15	-0,79	-0,39	0,37	-0,02
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-2,02	-4,94	-2,50	-2,93	2,44	-0,48
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,13	0,11	0,18	0,25	0,07	0,32
Коефіцієнт фінансової залежності	-7,53	8,77	5,46	16,30	-3,31	12,98
Коефіцієнт фінансового левериджу	-8,53	7,77	4,46	16,30	-3,31	12,98
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-	-4,16	-1,96	-	2,20	-

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнти фінансового левериджу відображають кількість одиниць залучених фінансових ресурсів на кожну одиницю власного капіталу. Зміни цього показника за 2020-2022 рр. вказують на зменшення залежності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» від зовнішніх джерел фінансування.

Негативні значення коефіцієнта маневреності власного капіталу у 2021-2022 рр. вказують на нестабільне фінансове стан підприємства. Ці значення обумовлені значною часткою необоротних активів, що обмежує здатність ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» гнучко використовувати власні фінансові ресурси.

Для оцінки показників фінансового стану здійснюється аналіз показників ділової активності, які створюються через вивчення ефективності використання економічного потенціалу підприємства. Оцінка оборотності

активів дозволяє забезпечити якість дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр. (табл. 2.11).

За даними табл. 2.11 можна зробити загальний висновок в цілому про покращення ділової активності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» в 2020-2022 рр.

Таблиця 2.11 – Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» в 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Зростання (+), зменшення (-)		
				2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2020
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	0,33	0,32	0,31	-0,01	0,00	-0,02
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	0,52	0,77	0,69	0,25	-0,08	0,17
Період одного обороту оборотних коштів, днів	706	475	531	-232	57	-175
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів (закріплення)	1,94	1,30	1,46	-0,63	0,15	-0,48
Коефіцієнт ефективності (прибутковості) оборотних коштів	-0,05	-0,08	0,08	-0,03	0,15	0,12
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,04	1,25	1,37	0,21	0,11	0,33
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	2,86	4,97	5,17	2,11	0,20	2,31
Період (термін) погашення дебіторської заборгованості, тоб.д.з, днів	128	73	71	-54	-3	-57
Період (термін) погашення кредиторської заборгованості, днів	352	292	267	-60	-24	-84
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, оборотів	1,34	3,23	2,52	1,89	-0,71	1,18
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	-2,49	2,77	1,71	5,27	-1,06	4,21
Тривалість оборотності матеріальних запасів, днів	273	113	145	-160	32	-128
Тривалість операційного циклу, днів	276	118	150	-157	32	-126
Тривалість фінансового циклу, днів	-76	-173	-117	-97	56	-41

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» у 2022 р. зріс у 2,31 рази відповідно з 2020 р., тоді як період оборотності дебіторської заборгованості скоротився з 128 до 71 дня. Це результат покращення платіжної дисципліни контрагентів-дебіторів.

Коефіцієнти оборотності кредиторської заборгованості також збільшилися: у 2020 р. він складав 1,04, а в 2022 р. досягає 1,37 раз. Паралельно скоротилася тривалість оборотності кредиторської заборгованості – з 352 до 267 днів, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Важливим позитивним моментом є те, що дебіторська заборгованість погашається значно швидше, ніж кредиторська. У 2022 р. дебіторська заборгованість трансформувалася в грошові кошти за 71 день, тоді як оплата кредиторської заборгованості завершилася із затримкою на 196 днів.

Коефіцієнти оборотності запасів підприємства впродовж 2020-2022 рр., свідчить про ефективне управління запасами. Зменшення тривалості обороту запасів на 128 днів також підтверджує цей факт.

Проте негативна динаміка загального показника тривалості обороту оборотного капіталу обмежена про обмежені можливості підприємства поповнювати запаси через нестачу коштів. Тривалість обігу дебіторської та кредиторської заборгованості впливає на показники операційного та фінансового циклів.

У 2020-2022 рр. ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» змогло скоротити тривалість операційного циклу за рахунок прискорення обертання дебіторської заборгованості. Тривалість операційного циклу зменшилася з 276 днів у 2020 р. до 150 днів у 2022 р., що на 126 днів менше. Також спостерігалось зменшення фінансового циклу через скорочення операційного циклу.

На основі фінансової звітності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» розраховано показники рентабельності (збитковості) діяльності (рис. 2.17).

Аналіз даних показує, що у 2020-2021 рр. підприємство працювало зі

збитками. На жаль, у 2022 р. воно також зазнало валового збитку, що свідчить про складний фінансовий стан.

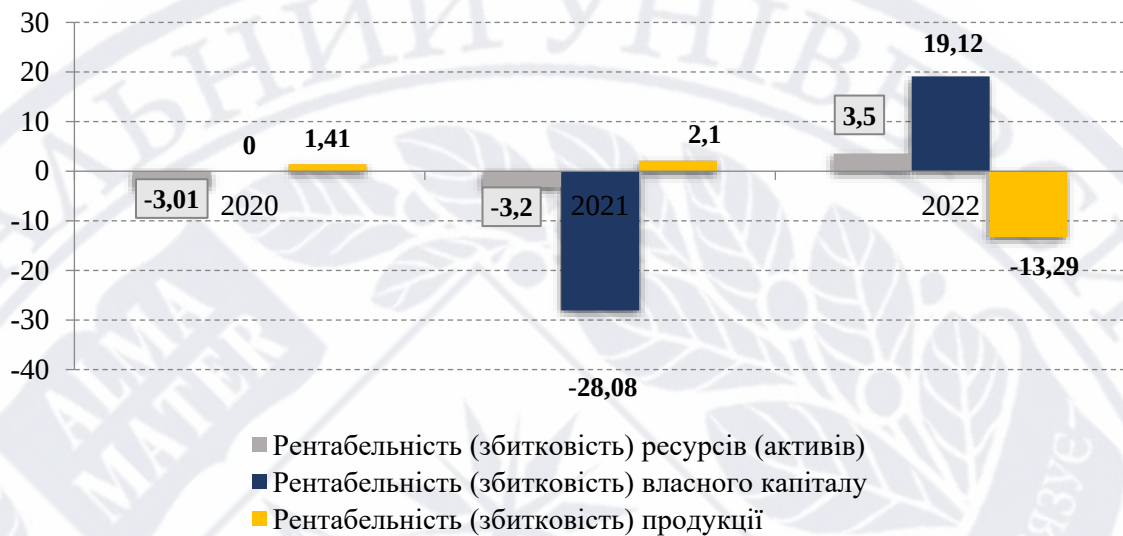


Рисунок 2.17 – Показники рентабельності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» в 2020-2022 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, оцінка фінансового стану ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» дозволила зробити висновок про незадовільний фінансовий стан підприємства, що підтверджує такі показники:

- основні засоби підприємства є значно зношеними, хоча технічний розвиток забезпечується відповідно до затверджених програм та планів. У 2020-2022 рр. підприємство проводило оновлення та модернізацію своїх основних фондів;
- показники ліквідності свідчать про неліквідність балансу, проте підприємство залишалося платоспроможним упродовж дослідженого періоду;
- фінансовий стан ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» у 2020-2022 рр. можна охарактеризувати як кризовий за показниками фінансової стійкості, хоча намітилася позитивна тенденція;
- показники ділової активності здебільшого продемонстрували позитивну динаміку та покращення;

- усі показники рентабельності в 2020-2021 рр. мали від'ємні значення через збитковість діяльності, а у 2022 р. підприємство отримало валовий збиток, що призвело до збитковості продукції.

2.3 Стратегічний аналіз ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» та конкурентів

Дослідження стратегічного потенціалу підприємства цукрової промисловості як об'єкта стратегічного управління включає аналіз особливостей його функціонування, вивчення основних факторів макросередовища, а також визначення передумов створення конкурентних переваг.

Як було зазначено у п. 2.2 кваліфікаційної магістерської роботи основними напрямками діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є:

- виробництво цукру-піску;
- виготовлення іншої продукції, виконання робіт і надання послуг;
- надання послуг населенню;
- торгово-закупівельна, посередницька та комерційна діяльність.

Аналіз показав, що цукрова промисловість займає ключове місце в агропромисловому комплексі України. Для ефективного функціонування галузі необхідна тісна інтеграція всіх етапів технологічного циклу: від насінництва і вирощування буряків до їх транспортування та переробки на цукрових заводах із застосуванням складних технологій, які забезпечують виробництво цього продукту харчування.

За даними митної статистики, у березні 2024 р. експорт цукру з України досяг 81 тис. тонн, перевищивши показники лютого (75 тис. тонн) та березня 2023 р. (48 тис. тонн). За перше півріччя сезону 2023/24 рр. було експортовано 430 тис. тонн цукру, що на 64% більше, ніж за аналогічний період попереднього року. Однак через обмеження ЄС на імпорт українського цукру

(300-400 тис. тонн на рік) виробники розширили ринки збуту до країн Африки та Азії, використовуючи українські глибоководні порти.

Хмельниччина – друга область в Україні за обсягами виробництва цукру. У Хмельницькій області цукрові заводи розташовані на території Теофіпольської, Наркевицької, Старокостянтинівської та Шепетівської громад, а також заплановано запуск ще одного заводу в Красилівській громаді. Основними виробниками цукру на Хмельниччині є: ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод», ТОВ «Наркевицький цукровий завод», ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» і ТОВ «Агропартнер-1» («Красилівський цукровий завод»).

Підприємство ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» активно використовує передові технології та стимулює збільшення обсягів і якості переробки цукрових буряків і виробництва цукру.

Дослідження показало, що основна конкурентна боротьба відбувається на міжрегіональному рівні, зумовлена нерівномірною забезпеченістю регіонів цукром і різницею в ціні. Це створило додаткову напругу на ринку через зниження попиту, що викликане перенасиченням та триваючою ринковою інфляцією.

Оцінка конкурентної динаміки ринку цукрової промисловості дозволяє оператором ринку з'ясувати необхідні кроки для реалізації можливостей. У зв'язку з цим постає необхідний вибір: пристосуватися до ринкових умов або протидіяти їм, прагнучи змінити правила гри.

Серед ключових факторів, які впливають на функціонування цукрових підприємств, можна виділити такі:

- політичне середовище (державне регулювання галузі та ринку цукру);
- зв'язок зі світовим ринком (міжнародне середовище);
- конкурентне середовище на внутрішньому та міжнародному ринках.

До факторів, що формують силу конкурентної боротьби в галузі, належать:

зростання кількості конкуруючих підприємств зі схожими ресурсними можливостями;

стабілізація або уповільнення зростання попиту, що обмежує можливості для всіх гравців;

політика посилення позицій окремих конкурентів за рахунок інших;

фінансова підтримка підприємств галузі з боку потужних зовнішніх компаній;

складнощі виходу з ринку через високі витрати припинення діяльності з продовженням конкуренції.

У теперішніх умовах нестабільного зовнішнього середовища, для формування стратегічного потенціалу підприємства варто приділити велику увагу факторам, які наведені на рис. 2.18 [47].



Рисунок 2.18 – Фактори впливу на формування стратегічного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором

Оцінка можливостей та аналіз стратегічного потенціалу дають можливість підприємству реально його здатність розробляти та впроваджувати інновації на всіх етапах реалізації стратегії розвитку. Першочерговим завданням є аналіз зовнішніх чинників, які впливають на перспективи підприємства, бо це складно контролювати.

Для визначення зовнішніх переваг, які впливають на діяльність ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», доцільно використовувати метод PEST-аналізу. Цей інструмент є важливою складовою стратегічного планування, що

допомагає ідентифікувати фактори макросередовища, які впливають на стратегічний потенціал підприємства.

При проведенні PEST-аналізу необхідно проводити та систематизувати чинники, які впливають на ефективність і якість діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Ці чинники можна розподілити на чотири основні групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні, кожна з яких має власний рівень впливу [41]. Оцінка важливості цих факторів, що впливають на діяльність підприємства, наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінка значимості факторів впливу на ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Політичні			
Можливість зміни законодавства	0,1	3	0,3
Державна підтримка підприємств АПК	0,3	5	1,5
Податкова політика	0,2	4	0,8
Воєнні дії	0,4	5	2,0
Разом			4,6
Економічні			
Курс гривні, його динаміка	0,3	4	1,2
Рівень цін на паливо, енергоресурси	0,2	5	1,0
Рівень цін на імпортне насіння	0,2	4	0,8
Фінансовий стан партнерів, платоспроможність покупців	0,3	4	1,2
Разом			4,2
Соціальні			
Демографічні зміни	0,2	3	0,6
Продуктивність праці	0,2	2	0,4
Рівень кваліфікації, рівень освіти	0,3	5	1,5
Відношення до продукції підприємства	0,3	2	0,6
Разом			3,1
Технологічні			
Швидкість зношування основних засобів	0,4	5	2,0
Доступність нових технологій в господарстві	0,3	2	0,6
Витрати на оновлення техніки в господарстві	0,4	3	1,2
Разом			3,8

Джерело: складено та розраховано за даними підприємств

На основі даних табл. 2.12 можна застосувати ключові фактори макросередовища, які мають найбільший вплив на ділову активність ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР». Серед них варто відзначити воєнні дії, вплив державної політики на підприємства АПК, рівень цін на сировину, матеріали, енергоресурси, а також рівень кваліфікації та освіти працівників підприємства.

Для подальшого аналізу внутрішнього середовища підприємства доцільно використовувати метод SNW-аналізу. Цей інструмент дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також нейтральні аспекти, які можна розглядати як деякі зони розвитку. Висновки SNW-аналізу відображені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

Стратегічна позиція фактору внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4
КАДРИ			
Персонал підприємства	+		
Мотивація персоналу в підприємстві			+
Плинність кадрів в підприємстві	+		
Кваліфікація персоналу підприємства		+	
УПРАВЛІННЯ			
Стратегія управління підприємством			+
Імідж ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»		+	
Організаційна структура		+	
ВИРОБНИЦТВО			
Вартість сировини, палива			+
Оновлення техніко-технологічної бази підприємства		+	
Контроль за якістю продукції		+	
МАРКЕТИНГ			
Цінова політика підприємства	+		
Збут аграрної продукції, розширення асортименту		+	
Інформаційно-комунікаційні технології			+

Джерело: складено автором

Отже, з табл. 2.13 з'ясовано, що найважливішими факторами, що впливають на внутрішнє середовище підприємства, є низький рівень мотивації

працівників, висока вартість сировини та палива, недостатня розробленість стратегії управління підприємством, інформаційно-комунікаційні технології.

Проведення SWOT-аналізу для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є інструментом стратегічного планування, що дозволяє:

- обрати оптимальний шлях розвитку підприємства, враховуючи сильні сторони та можливості;
- уникнути деяких ризиків і загроз, які можуть негативно вплинути на діяльність;
- відкрити нові можливості для зростання, що сприяють ефективному використанню стратегічного потенціалу підприємства.

SWOT-аналіз – ще один інструмент, який дає можливість комплексно оцінити стан підприємства та забезпечити вектор розвитку стратегічного потенціалу у довгостроковій перспективі.

Результати SWOT – аналізу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» узагальнено в табл. А.2.

Стратегічний аналіз дозволив дійти наступних висновків:

Український ринок цукру демонструє значне зростання, проте перенасичення через перевищення пропозиції над попитом, що призводить до накопичення товарних залишків;

Рівень технологій на підприємствах здебільшого відповідає світовим стандартам, але технічне забезпечення суттєво відстає через моральне і фізичне зношення.

У сфері маркетингу для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» доцільно зосередитися на розширенні асортименту продукції, покращенні якості цукру та оптимізації пропорцій між виробництвом цукру з буряків і цукру-сирцю.

У фінансовій сфері спрямувати частину коштів, отриманих за рахунок введеної квоти, на створення спеціального фонду для технічної модернізації підприємства.

Щодо виробничої діяльності, виробничі потужності цукрової промисловості в Україні розташовані як у сприятливих, так і в менш вигідних

для вирощування цукрових буряків регіонах, а також на різній відстані від портів, через які постачається цукор-сирець. Середня потужність вітчизняних цукрових заводів становить близько 3 тис. тонн переробки буряків на добу та до 5,4 тисяч тонн переробки сирцю на добу.

У 2022 р. ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» використало свою виробничу потужність на 76 %, а ефективність продукції характеризується як збитковість.

У цукровій промисловості використовується метод ціноутворення «витрати-плюс», при якому до загальних витрат підприємства додається певна сума на отриманий прибуток. У сфері послуг для цукрової галузі існує декілька стратегічних підходів, спрямованих на досягнення оптимального балансу між попитом і пропозицією:

- встановлення диференційованих цін для «пікового» періоду та періоду «затишшя»: під час сезону переробки цукрових буряків та в міжсезонні, коли можлива переробка цукру-сирцю;
- введення системи попереднього замовлення на послуги: укладення договорів на постачання та переробку сировини в узгоджені терміни.

В умовах гострої конкуренції на ринку цукру та зростання витрат на виробництво, цукрові заводи змушені робити цінові послуги, аби залишитися конкурентоспроможними. Комерційна діяльність є доцільною, якщо ціни покривають витрати на виробництво.

SWOT – аналіз ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» демонструє необхідність проведення заходів для створення ефективної системи управління цукровими підприємствами, використовуючи сучасні механізми та управлінські методи.

Для більш детальної оцінки конкурентної позиції та розробки стратегії розвитку ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» буде використана матриця БКГ, яка дозволяє точно розмістити позицію товару на конкурентному полі підприємства. Основою побудови матриці БКГ є два показники: відносна частка ринку та темпи зростання ринку. Відносна частка ринку розраховується відношенням частки ринку, яку займає ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», до частки ринку основного конкурента. Одним із головних конкурентів

ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є ТОВ «Старокостянтинівцукор», частка якого становить 19,2 %, у той час як частка ринку ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» - 8,3 %. Відносна частка ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» становить 0,43 (табл. 2.14, рис. 2.18).

Таблиця 2.14 – Обсяги реалізації продукції підприємств-виробників цукру Хмельницької області у 2021-2023 рр., тис. грн

Найменування	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., %	Відносна частка, %
	2021	2022	2023		
ТОВ «Старокостянтинів-цукор»	270388	977075	801018	361,3	19,2
ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод»	1513285	1561836	2017039	133,3	48,5
ТОВ «Наркевицький цукровий завод»	630056	886515	877133	139,2	21,1
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»	207509	367206	347270	167,4	8,3
ТОВ «Агропартнер-1» «Красилівський цукровий завод»	–	18822,4	118703,1	100,0	2,9
Хмельницька область	2621238	3811454,4	4161163,1	158,7	100,0

Джерело: складено за даними підприємств

Темпи зростання ринку перебувають як відношення величини попиту на ринку за 2-3 суміжні періоди.

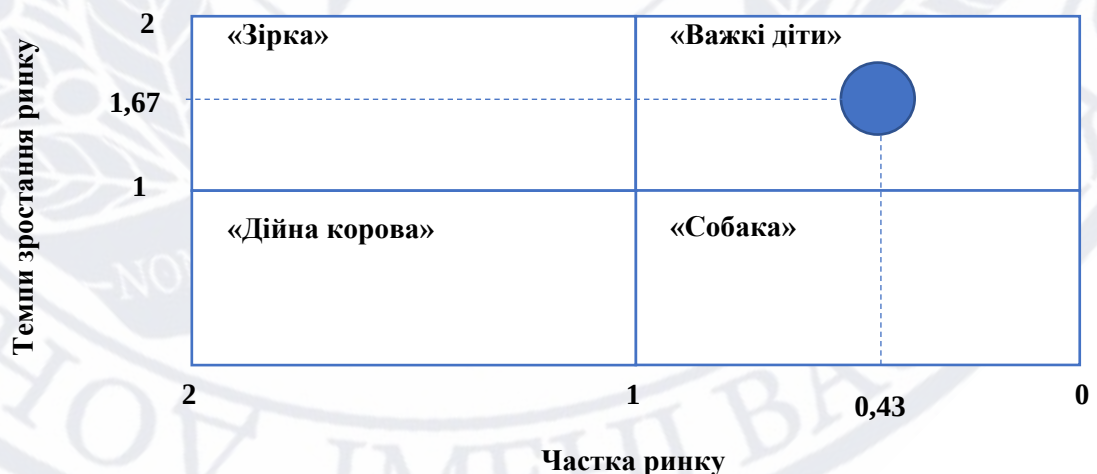


Рисунок 2.18 – Матриця БКГ для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.14

Відповідно до проведених розрахунків, темпи зростання ринку становлять у середньому 1,67 рази (167%) на рік (рис. 2.18).

Як показано на рис. 2.18, продукція ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» віднесена до квадранта «важкі діти», що свідчить про невеликий обсяг продажів на ринку, зайнятому підприємством. Це потребує значного збільшення інвестицій для захисту своєї ринкової позиції та забезпечення конкурентоспроможності. Високі темпи зростання створюють потребу у значному обсязі фінансових ресурсів для відповідності цьому зростанню.

Дослідження підтвердили, що конкурентоспроможність продукції ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» (цукор-пісок) є відносно невисокою по відношенню до товарів-конкурентів. Для підвищення її потенціалу необхідні додаткові фінансові вкладення у маркетингові дослідження та розробку механізмів розвитку виробництва бурякового цукру.

Виходячи з аналізу фінансово-господарської та виробничої діяльності підприємства, можна зробити висновок, що заводу потрібно шукати кошти для інвестування в ці напрями, провести інвентаризацію витрат на предмет оптимізації їх рівня, ввести програму жорсткої економії тощо. Основними резервами для підвищення ефективності діяльності підприємства є зменшення витрат цукру у виробництві, скорочення виходу меласу та зниження вмісту цукру в мелясі.

Висновки до розділу 2

Діагностика формування стратегічного потенціалу підприємства цукрової промисловості дозволила зробити такі висновки.

Ринок цукрового виробництва має важливу роль для економіки України. Цукрова промисловість не тільки задовольняє внутрішній попит на продукцію, але й значна її частина експортується до країн ЄС та інших регіонів світу. У 2023 р. експорт цукру з цукрової тростини або з цукрових буряків у та експортна виручка від цукру мали позитивні тенденції відповідно у 2,9 та 2,8

разів. Основними країнами-реципієнтами українського цукру у 2023 р. стали Румунія, Італія та Болгарія, на які припадає 54,7% від обсягів експорту українського цукру у натуральному виразі та 53,9% від вартості експорту цукру.

Повномасштабне вторгнення Росії суттєво вплинуло на всі сегменти ринку, зокрема й на ринок цукрової промисловості.

Станом на 2022 р. цукровий буряк, який є основною сировиною для виробництва цукру, вирощується в 12 областях України, серед яких Хмельницьчина посідає друге місце.

Спостерігається динаміка збільшення посівної площі під цукровим буряком через те, що буряк став однією з найрентабельніших культур для багатьох виробників.

Збільшення площ посівів, впровадження більш продуктивних сортів і вдосконалення технологій вирощування сприяли підвищенню врожайності.

Зростання ціни на цукор, що на тлі відносно стабільної цінової політики на цукор у 2018–2019 рр., з 2020 р. ціна різко зростає. Хоча у 2023 р. завдяки збільшенню обсягів виробництва та відновленню довоєнних показників, запаси цукру зросли, що відбилося на зменшенні ціни, однак вона все одно залишається високою.

Причинами цього можна назвати скорочення кількості діючих цукрових заводів. Результати аналізу територіального розташування цукрових заводів свідчать, що найпотужнішими областями за виробничими потужностями є Вінницька, Полтавська, Київська і Хмельницька області.

На ринку виробництва цукру за підсумками 2022/23 маркетингового року було виготовлено 1332 тис. тонн цукру. Найбільшими виробниками стали компанія ТзОВ «Райдехівський цукор» Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» та Агрохолдинг «Укрпромінвест-Агро».

Результати оцінки конкурентного середовища на ринку цукру України свідчать про помірну концентрацію на ринку, а ринок є олігопольним. За законодавством України основні оператори ринку цукру (ТзОВ

«Райдехівський цукор», Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» та Агрохолдинг «Укрпромінвест-Агро»), бо їх сукупна частка на ринку перевищує 50%.

ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є одним із провідних підприємств цукрової галузі Хмельниччини, яке спеціалізується на переробці цукрових буряків і виробництві цукру, патоки, гранульованого жому. Підприємство здатне переробляти до 3,5 тис. тонн буряків на добу.

Динаміка обсягів виробництва позитивна, за досліджений період збільшився на 21,4 за рахунок збільшення потужностей підприємства.

Фінансовий результат також зазнав значних змін: якщо у 2020 р. підприємство зазнало збитків у розмірі 15,7 млн грн, то у 2022 р. воно отримало прибуток на суму 23,5 млн грн.

Оцінка фінансового стану ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» дозволила зробити висновок про незадовільний фінансовий стан підприємства, що підтверджує такі показники:

- основні засоби підприємства є значно зношеними, хоча технічний розвиток забезпечується відповідно до затверджених програм та планів. У 2020-2022 рр. підприємство проводило оновлення та модернізацію своїх основних фондів;
- показники ліквідності свідчать про неліквідність балансу, проте підприємство залишалося платоспроможним упродовж дослідженого періоду;
- фінансовий стан ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» у 2020-2022 рр. можна охарактеризувати як кризовий за показниками фінансової стійкості, хоча намітилася позитивна тенденція;
- показники ділової активності здебільшого продемонстрували позитивну динаміку та покращення;
- усі показники рентабельності в 2020-2021 рр. мали від'ємні значення через збитковість діяльності, а у 2022 р. підприємство отримало валовий збиток, що призвело до збитковості продукції.

Здійснено стратегічний аналіз ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» та його конкурентів і виявлено:

- основна конкурентна боротьба відбувається на міжрегіональному рівні, зумовлена нерівномірною забезпеченістю регіонів цукром і різницею в ціні. Це створило додаткову напругу на ринку через зниження попиту, що викликане перенасиченням та триваючою ринковою інфляцією;

- ключовими факторами, які впливають на функціонування цукрових підприємств, можна назвати такі: політичне середовище (державне регулювання галузі та ринку цукру); зв'язок зі світовим ринком (міжнародне середовище); конкурентне середовище на внутрішньому та міжнародному ринках;

- до факторів, що формують силу конкурентної боротьби в галузі, належать: зростання кількості конкуруючих підприємств зі схожими ресурсними можливостями; стабілізація або уповільнення зростання попиту, що обмежує можливості для всіх гравців; політика посилення позицій окремих конкурентів за рахунок інших; фінансова підтримка підприємств галузі з боку потужних зовнішніх компаній; складнощі виходу з ринку через високі витрати припинення діяльності з продовженням конкуренції тощо;

- проведено SWOT-аналіз, результати якого надали можливість комплексно оцінити стан підприємства та забезпечити вектор розвитку стратегічного потенціалу у довгостроковій перспективі;

- побудована матриця БКГ для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», згідно з якою підприємство відноситься до квадранта «важкі діти», що свідчить про невеликий обсяг продажів на ринку. Це потребує значного збільшення інвестицій для захисту своєї ринкової позиції та забезпечення конкурентоспроможності. Заводу потрібно шукати кошти для інвестування в ці напрями, провести інвентаризацію витрат на предмет оптимізації їх рівня, ввести програму жорсткої економії тощо. Основними резервами для підвищення ефективності діяльності підприємства є зменшення витрат цукру у виробництві, скорочення виходу меласу та зниження вмісту цукру в мелясі.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Науково-методичний підхід оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

Науково-методичний підхід щодо розробки інструментарію оцінювання стратегічного потенціалу передбачає розрахунок інтегрального показника – композитного індексу ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства ($KI_{СПП}$).

Композитний індекс надасть можливість оцінити рівень ефективності управління стратегічного потенціалу підприємства: чим вище рівень, тим ширше перелік наявних інструментів, що дозволяють диверсифікувати ризики.

Композитний індекс ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства ($KI_{СПП}$) визначається на основі п'яти субіндексів ефективності використання локальних потенціалів: субіндекс ефективності використання фінансового потенціалу ($I_{ФП}$), субіндекс ефективності використання трудового потенціалу ($I_{ТП}$), субіндекс ефективності використання виробничого потенціалу ($I_{ВП}$), субіндекс ефективності використання управлінського потенціалу ($I_{УП}$) та субіндекс ефективності використання маркетингового потенціалу ($I_{МП}$) (рис. 3.1).

Індикатори локальних потенціалів стратегічного потенціалу підприємства – це показники, що відбивають ефективність використання кожного локального потенціалу.

За допомогою індикаторів можна оцінити рівень ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства і зрозуміти у якому напрямку рухається підприємство: розвивається, деградує або ж стагнує (рис. 3.1).

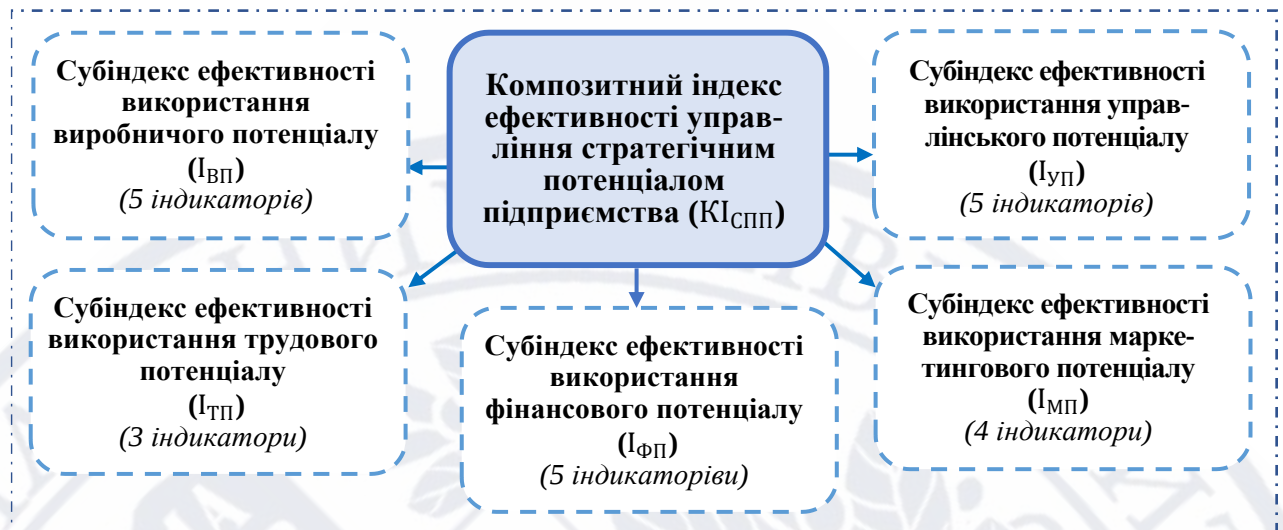


Рисунок 3.1 – Структура композитного індексу ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства

Джерело: побудовано автором

Для розрахунку композитного індексу ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства враховується волатильність індикаторів субіндексів ефективності використання локальних потенціалів та ступінь їх відповідності пороговим значенням. Допустимий діапазон індикаторів ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства визначаються коригуванням прийнятного рівня у бік динамічного рівня.

Для оцінки рівня ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства використовуємо сучасний таксономічний підхід та проведемо його оцінку за алгоритмом представленим на рис. 3.2.

Різна розмірність показників призводить до необхідності їх нормалізації одиничних індикаторів ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства на основі наступних формул. Для показників, зростання яких за своєю економічною сутністю відбиває позитивну тенденцію (зростання ефективності управління СПП):

$$K_i = \frac{P_i - P_{min}}{P_{max} - P_{min}}, \quad (3.1)$$

де K_i – нормований одиничний індикатор ефективності управління СПП;

P_i – фактичне значення одиничного індикатора ефективності управління СПП;

P_{min} – мінімальне значення на відповідному інтервалі для індикатора i ;

P_{max} – максимальне значення на відповідному інтервалі для індикатора i .

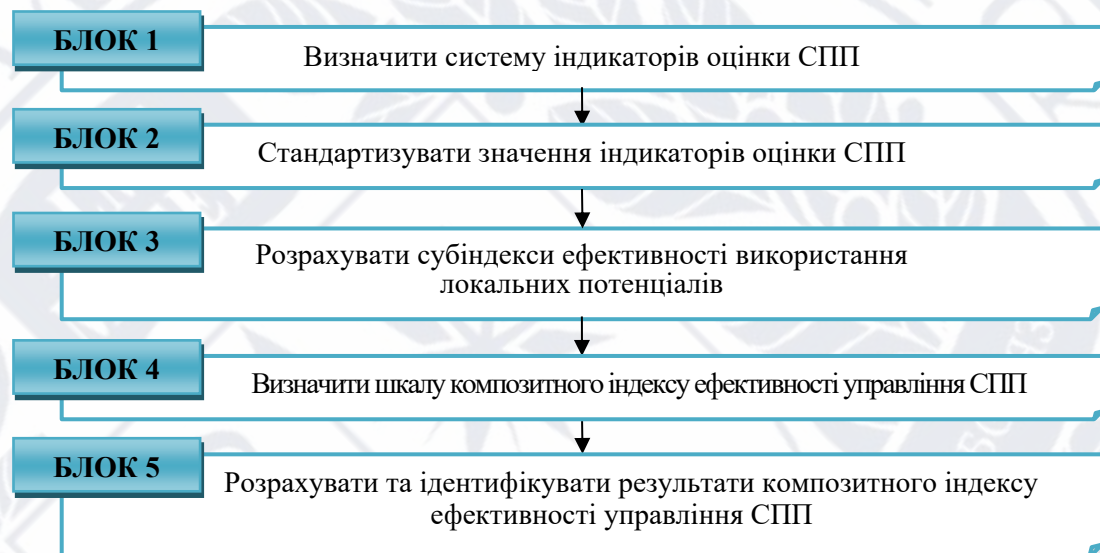


Рисунок 3.2 – Алгоритм оцінки ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства

Джерело: побудовано автором

Для показників, зростання яких за своєю економічною сутністю відбиває негативну тенденцію (зниження ефективності управління СПП):

$$K_i = \frac{P_i - P_{max}}{P_{min} - P_{max}}. \quad (3.2)$$

Здійснення блочних оцінок індикаторів ефективності управління СПП може здійснюватися за двома методами: з врахуванням ваги (значущості) одиничних оцінок або за умови, що одиничні показники є рівнозначними.

Визначення ваги індикаторів ефективності управління СПП може здійснюватись на основі статистичних спостережень.

Підсумкова оцінка ефективності використання локальних потенціалів з урахуванням ваги одиничних індикаторів ефективності управління СПП визначається за формулою:

$$I_j = \sum_{i=1}^n \alpha_i K_i, \quad (3.3)$$

де I_j – підсумкова оцінка (субіндекс) за j -тим локальним потенціалом;

α_i – вагомість одиничного індикатора ефективності управління СПП в оцінці за локальним потенціалом;

n – кількість індикаторів у межах локального потенціалу, що характеризує окрему сторону ефективності управління стратегічним потенціалом;

i – порядковий номер одиничного індикатора в оцінці локального потенціалу;

j – номер блоку у проведенні комплексної оцінки ефективності управління СПП.

Для забезпечення наочності комплексного аналізу та формування напрямків підвищення ефективності управління СПП доцільно використовувати графічний метод.

Застосування цього методу дозволить всебічно оцінити ефективність фінансового ринку, визначити напрямки вдосконалення окремих її характеристик. Важливою є можливість застосування методу для порівняння ефективності управління СПП в часі або з іншими підприємствами.

Для визначення композитного індексу ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства може використовуватися формула:

$$KI_{СПП} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m I_j, \quad (3.4)$$

де $KI_{еф}$ – композитний індекс ефективності управління стратегічним

потенціалом підприємства;

I_j – підсумкова оцінка локального потенціалів;

m – кількість локальних потенціалів оціночних індикаторів;

j – локальний потенціал при проведенні комплексної оцінки ефективності управління СПП.

Важливим кроком у визначенні композитного індексу ефективності управління СПП є визначення бальної шкали. Обґрунтування інтервалів значення композитного індексу ефективності управління СПП та побудова шкали оцінки здійснена на основі узагальненої оцінки середніх величин (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Схема визначення зон ефективності управління СПП

відповідно до граничних значень

Джерело: побудовано автором

На основі методики комплексної оцінки ефективності управління СПП, проведено розрахунок композитного індексу ефективності управління СПП та визначено на основі отриманого значення тип ефективності управління СПП (табл. 3.1).

Пронормовані показники оцінки ефективності управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр. за формулами (3.1), (3.2) наведені у табл. Б.1 Додатку Б.

Таблиця 3.1 – Вхідні данні для комплексної оцінки ефективності управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, (+, -)		Ідентифікація індикатора
				2021 від 2020	2022 від 2021	
1	2	3	4	5	6	7
Субіндекс ефективності використання виробничого потенціалу						
Матеріаловіддача	1,57	3,61	1,28	2,04	-2,33	С
Рівень зносу основних засобів, %	0,49	0,61	0,65	0,12	0,04	Д
Фондовіддача, грн /грн	0,48	0,31	0,21	-0,17	-0,1	С
Фондоозброєність, тис. грн/особу	1630	3049,2	4438,8	1419,2	1389,6	С
Рентабельність (збитковість) основних фондів, %	-4,39	-3,09	2,33	1,3	5,42	С
Субіндекс ефективності використання трудового потенціалу						
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	789	931	928	142	-3	С
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,08	0,06	0,04	-0,02	-0,02	С
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,01	0,02	-0,01	0,01	Д
Зарплатоємність виробництва	0,16	0,15	0,17	-0,01	0,02	Д
Субіндекс ефективності використання управлінського потенціалу						
Рівень виконання запланованих рішень	0,78	0,56	0,32	-0,22	-0,24	С
Коефіцієнт рентабельності активів підприємства	-0,03	-0,03	0,04	0	0,07	С
Коефіцієнт оборотності активів	0,33	0,32	0,31	-0,01	-0,01	С
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,86	4,97	5,17	2,11	0,2	С
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-2,49	2,77	1,71	5,26	-1,06	С
Субіндекс ефективності використання фінансового потенціалу						
Коефіцієнт фінансового левириджу	-8,53	7,77	4,46	16,3	-3,31	Д
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,77	-1,15	-0,79	-0,38	0,36	С
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,57	0,46	0,56	-0,11	0,1	С
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-	-0,28	0,19	-	0,47	С
Коефіцієнт автономії	-0,13	0,11	0,18	0,24	0,07	С

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
Субіндекс ефективності використання маркетингового потенціалу						
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,01	0,02	-0,13	0,01	-0,15	С
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,51	0,62	0,43	0,11	-0,19	Д
Коефіцієнт оптимальності асортименту з точки зору споживачів	0,89	0,9	0,91	0,01	0,01	С
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,15	0,14	0,16	-0,01	0,02	С

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі даних підприємства

Результати підсумкової оцінки локальних потенціалів з урахуванням ваги одиничних індикаторів та розрахунку композитного індексу ефективності управління СПП за 2020-2022 рр. наведено в табл. В.3 Додатку В і на рис. 3.4.

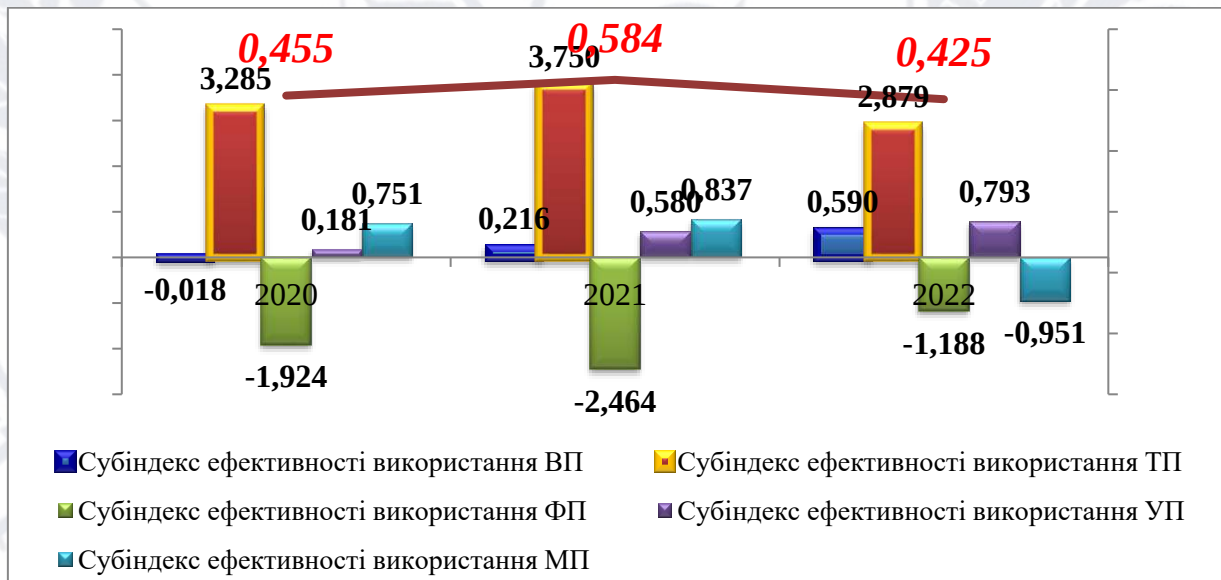


Рисунок 3.4 – Результати розрахунку композитного індексу ефективності управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними табл. Б.1 Додатку Б

За результатами проведеного розрахунку композитного індексу

ефективності управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр. можна зробити такі висновки.

Рівень ефективності управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за досліджений період був найвищим у 2021 р. ($KI_{СПП} = 0,584$) та інтерпретується як задовільний, що в основному зумовлено високими показниками субіндексів ефективності використання трудового та маркетингового потенціалів відповідно 3,750 та 0,837.

У 2022 р. ефективність управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» характеризувалася як незадовільна, що призвело до гальмування процесів розвитку підприємства через низькі рівні субіндексів ефективності використання маркетингового потенціалу. Проте слід відмітити, що рівень управлінського потенціалу був найвищим.

Визначення рівня ефективності управління СПП на основі розрахунку композитного індексу має важливе не тільки наукове, а й практичне значення, оскільки знання його рівня дає можливість приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку стратегічного потенціалу підприємства, враховуючи вплив ендогенних та екзогенних чинників на розвиток.

Отже, методичний підхід оцінки ефективності управління СПП за 2020-2022 рр. на засадах визначення композитного індексу дає можливість оцінити рівень стратегічного потенціалу підприємства та за результатами оцінки оздобити заходи щодо підвищення його ефективності стратегії розвитку підприємства.

3.2 Економіко-математичне моделювання ефективності управління стратегічного потенціалу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

Одним із найважливіших етапів удосконалення методичного інструментарію оцінки ефективності управління СПП є розроблення науково-обґрунтованих моделей. Застосування моделей оцінки ефективності управління СПП на практиці створює передумови для прийняття правильних

управлінських рішень та вчасного впровадження заходів щодо виконання стратегії розвитку підприємства.

Результатом подальшого дослідження стала побудова практично орієнтованої багатофакторної функції, що дає можливість оцінити ефективність управління стратегічним потенціалом ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР».

До моделі ефективності управління СПП включено найбільш вагомні показники, що були використані для розрахунку композитного індексу ефективності у п. 3.1 кваліфікаційної магістерської роботи. Ці фактори мали найбільшу силу впливу на локальні потенціали підприємства ринку:

- фондівдача основних фондів, грн/грн (x_1);
- коефіцієнт плинності кадрів (x_2);
- рівень виконання запланованих рішень (x_3);
- коефіцієнт автономії (x_4);
- коефіцієнт затовареності готовою продукцією (x_5).

Для побудови економетричної моделі ефективності управління СПП були використані дані ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2013-2022 рр. та результати комплексної оцінки, здійсненої в п. 3.1 кваліфікаційної магістерської роботи (табл. Б.2 Додатку Б).

Для визначення тісноти зв'язку між визначеними індикаторами побудовано матрицю парних коефіцієнтів кореляції композитного індексу ефективності управління СПП, фондівдачі, коефіцієнта плинності кадрів, рівня виконання запланованих рішень, коефіцієнта автономії та коефіцієнта затовареності готовою продукцією (табл. 3.2).

За даними табл. 3.2 видно, що парні коефіцієнти кореляції для цих показників кореляційної матриці відповідно до критерію Стюдента є статистично незначимим, тобто між показниками відсутня мультиколінеарність.

За результатами регресійного аналізу (рис. Б.1 Додатку Б) видно, якщо Р-значення $< 0,05$, то коефіцієнт регресії можна визнати значущими при 5%

рівні. Тобто при 5% рівні значущості потрібно відкидати нульову гіпотезу.

Таблиця 3.2 – Матриця парних коефіцієнтів кореляції для композитного індексу ефективності управління СПП

	y	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅
y	1,000					
x ₁	-0,079	1,000				
x ₂	-0,480	0,711	1,000			
x ₃	0,137	0,717	0,418	1,000		
x ₄	0,340	0,679	0,488	0,342	1,000	
x ₅	-0,038	0,391	0,031	0,561	0,248	1

Джерело: складено та розраховано автором

Тобто всі коефіцієнти отриманого рівняння, окрім фондовіддачі (x_1) Це свідчить про те, що всі показники, окрім фондовіддачі, статистично значущі при 5% рівні, бо для них всіх р-значення менше за 0,05. Для показника фондовіддачі Р-значення дорівнює 0,273, що вище 0,05, тому показник фондовіддачі було вилучено з регресійного аналізу.

Проведено повторно регресійний аналіз для побудови економетричної моделі композитного індексу ефективності управління СПП, результати якого наведені на рис. Б.2 Додатку Б.

Можна зробити висновок, що найбільш повно описує залежності між досліджуваними чинниками чотирифакторна модель, що має вигляд:

$$y = 1,265 - 24,377x_2 + 0,784x_3 + 0,724x_4 - 1,632x_5 + \varepsilon, \quad (3.5)$$

де ε – випадкова похибка, розподіл якої в загальному випадку залежить від незалежних змінних, але математичне очікування якої рівне нулю.

Також можна визначити значимість коефіцієнтів, порівнюючи значення t-статистик з критичними. Критичне значення визначено за допомогою статистичної функції СТЬЮДЕНТ.ОБР.2Х.

Критичне значення t-статистики Стьюдента
 $\text{СТЬЮДЕНТ.ОБР.2Х}(0,05; 9) = 2,2622$

Оскільки значення t -статистик з рис. Б.2 Додатку Б., вищі за критичне значення при 5% рівні значимості, відкидаємо нульову гіпотезу. Коефіцієнти регресії є статистично значущими.

Коефіцієнти рівняння показують, як кожен фактор впливає на результативний показник при інших незмінних умовах. Згідно з отриманими результатами, можна інтерпретувати наступне: якщо коефіцієнт плинності кадрів збільшується на 1 в.п., то рівень ефективності управління СПП зменшується на 24,377 в.п.; зростання рівня виконання запланованих рішень на 1 в.п. призводить до збільшення ефективності на 0,784 в.п.; а зростання коефіцієнта автономії збільшує рівень ефективності управління СПП на 0,724 в.п. Останній показники моделі має негативний вплив на ефективність ефективності СПП: зростання коефіцієнта затовареності готовою продукцією на 1 в.п. зменшує ефективність відповідно на 1,632 в.п.

Множинний коефіцієнт кореляції для цієї моделі (згідно з рис. Б.2 Додатку Б) становить 0,964, а коефіцієнт детермінації дорівнює 0,929, що означає, що 92,9 % варіації показника ефективності управління СПП можна пояснити факторами, включеними до моделі. Вірогідність коефіцієнта детермінації з імовірністю 92,9 % перевірена та підтверджена за допомогою t -критерію.

Перевірка статистичної значущості рівняння була проведена за допомогою F -критерію (рис. Б.2 Додатку Б). Розрахункове значення F (13,07) перевищує табличне (0,014) з імовірністю 95%. Це свідчить про те, що модель є значущою.

Коефіцієнт детермінації для лінійної моделі показує, що варіація композитного індексу ефективності управління СПП на 92,9 % визначається варіацією досліджуваних чинників, що вказує на високий рівень зв'язку між факторами та результативним показником, відповідно до шкали Чедока (0,7–0,9). Отже, модель є надійною.

Таким чином, згідно з обчисленими характеристиками (коефіцієнти детермінації, кореляції, критерії Фішера та Стюдента), які використані для

оцінювання достовірності моделі, можна зробити висновок, що побудована модель відбиває тісний зв'язок між композитним індексом ефективності управління СПП та коефіцієнта плинності кадрів, рівня виконання запланованих рішень, коефіцієнта автономії та коефіцієнта затовареності готовою продукцією.

Слід зазначити, що високі значення показників достовірності моделі визначають можливість її застосування для прогнозування ефективності управління СПП у майбутні періоди.

3.3 Рекомендації щодо розвитку стратегічного потенціалу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

Для визначення сильних і слабких сторін підприємства за критеріями використовують SPACE-аналіз. Метод SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation) набув значної популярності завдяки своїй універсальності. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити стратегічний потенціал підприємства та обрати оптимальну його розвитку. Його перевага полягає у можливості проаналізувати існуючу стратегію підприємства, навіть якщо вона не сформульована чітко або існує лише в неявному вигляді [44, с. 21].

SPACE-аналіз дозволяє оцінити позицію підприємства на групі ринку з урахуванням фінансової сили (ФС), привабливості галузі (ПГ) та стабільності галузі (СГ). Об'єднавши всі ключові критерії, формуючи матрицю цілеспрямованої стратегії в координатній системі SPACE. На основі розташування напрямку вектора розвитку підприємства в цій системі визначають тип стратегії. Основні типи стратегій представлені на рис. 3.5.

Як видно з рис. 3.5 основними видами стратегії є такі:

- агресивна – спрямована на активний розвиток і зростання;
- конкурентна – фокус на перевагах перед конкурентами;
- захисна – орієнтована на збереження позицій;
- консервативна – акцент на стабільності та мінімізації ризиків.

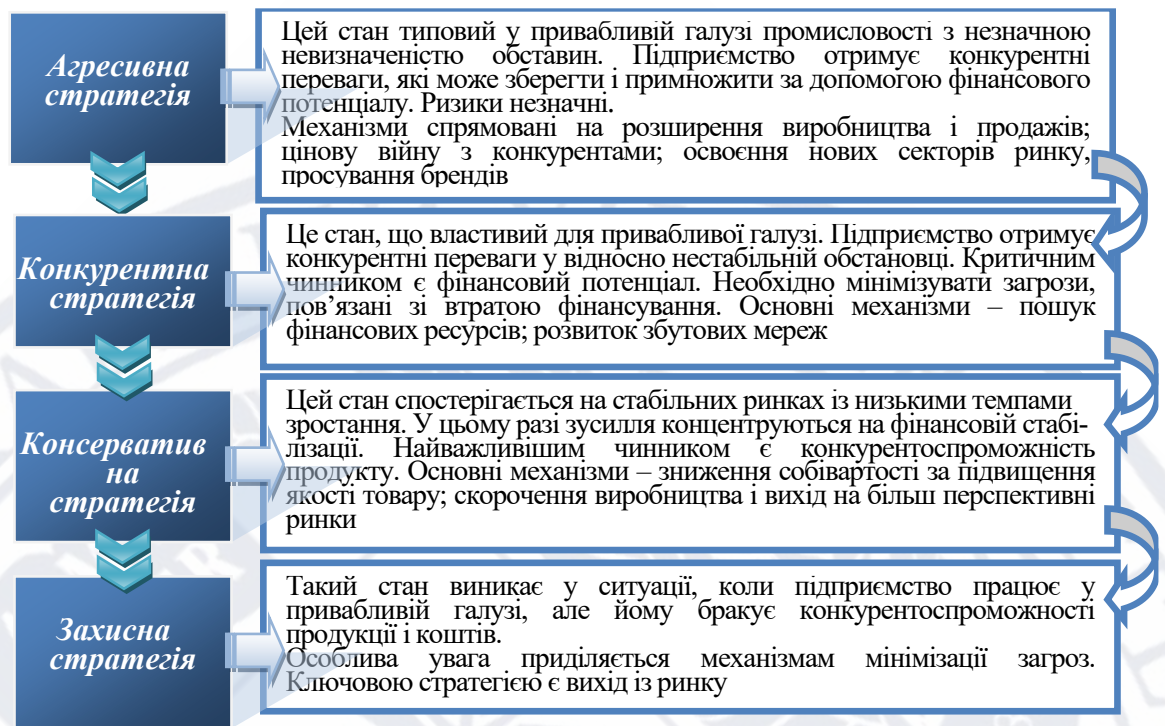


Рисунок 3.5 – Типові стратегії підприємства залежно від стратегічного стану

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Для проведення SPACE-аналізу пропонується використовувати результати SWOT-аналізу ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», проведеного у п. 2.3 кваліфікаційної магістерської роботи.

SPACE -аналіз: на основі внутрішніх факторів (сильних і слабких сторін підприємства) та факторів зовнішнього середовища (можливостей і загроз) розробимо базову стратегію підприємства за критеріями, представленими у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Критерії для проведення SPACE-аналізу на основі повторюваних показників зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

Стабільність навколишнього середовища(ES)	Привабливість галузі (IS)
1	2
1. Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі 2. Маркетингові та рекламні можливості 3. Висока вартість кредитних ресурсів 4. Подорожчання ресурсів для виробництва	1. Рівень прибутковості галузі 2. Стадія життєвого циклу галузі 3. Залежність розвитку галузі від кон'юнктури 4. Державна підтримка агропромислових підприємств

Продовження таблиці 3.3

1	2
5. Поява нових конкурентів 6. Висока волатильність валюти	5. Податкові пільги для виробників експортної продукції 6. Висока рентабельність продукції галузі
Конкурентні переваги (CA)	Фінансовий стан підприємства (FS)
1. Основні ринки збуту – внутрішній ринок та ринки країн ЄС 2. Є провідним підприємством з виробництва цукру Хмельниччини 3. Багаторічний досвід роботи на ринку 4. Потужна матеріальна база 5. Постійні споживачі 6. Впровадження інновацій 7. Висококваліфіковані кадри	1. Високий рівень зношеності основних фондів 2. Ресурсозалежність виробництва 3. Висока собівартість продукції 4. Митні бар'єри 5. Низький рівень фінансової стійкості підприємства 6. Збільшення експорту

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для оцінки критеріїв зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» виконується аналіз, результати якого наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка критеріїв за методом SPACE-аналізу для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

Критерій	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4
Фінансова сила підприємства (FS)			
Високий рівень зношеності основних фондів	3	0,15	0,45
Ресурсозалежність виробництва	5	0,15	0,75
Висока собівартість продукції	6	0,1	0,6
Митні бар'єри	4	0,15	0,6
Низький рівень фінансової стійкості підприємства	5	0,2	1
Збільшення експорту	4	0,15	0,6
Динаміка прибутку	3	0,1	0,3
Загальна оцінка			4,3
Привабливість галузі (IS)			
Рівень прибутковості галузі	4	0,2	0,8
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,2	1,2
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5	0,15	0,75
Державна підтримка агропромислових підприємств	5	0,15	0,75
Податкові пільги для виробників експортної продукції	6	0,15	0,9
Висока рентабельність продукції галузі	6	0,15	0,9

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Загальна оцінка			5,3
Стабільність навколишнього середовища (ES)			
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	4	0,2	0,8
Маркетингові та рекламні можливості	2	0,15	0,3
Висока вартість кредитних ресурсів	4	0,2	0,8
Подорожчання ресурсів для виробництва	5	0,1	0,5
Поява нових конкурентів	2	0,2	0,4
Висока волатильність валюти	4	0,15	0,6
Загальна оцінка			3,4
Конкурентні переваги (CA)			
Основні ринки збуту – внутрішній ринок та ринки країн ЄС	7	0,2	1,4
Є провідним підприємством з виробництва цукру Хмельниччини	6	0,2	1,2
Багаторічний досвід роботи на ринку	4	0,1	0,4
Потужна матеріальна база	4	0,1	0,4
Постійні споживачі	5	0,1	0,5
Впровадження інновацій	5	0,2	1,0
Висококваліфіковані кадри	6	0,1	0,6
Загальна оцінка			5,5

Джерело: складено автором

Для графічного відображення отриманих результатів побудовано графік стратегічного положення і оцінки дій ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» (рис. 3.6).

Середні оцінки для кожного критерію будуть нанесені на прямокутну систему координат.

Для знаходження віддаленої сторони від центра координат у кожному трикутнику, необхідно знайти довжину його бісектриси проведеної з прямого кута на гіпотенузу, при цьому скористаємося формулою розрахунку довжини бісектриси прямокутного трикутника через катети:

$$D_6 = \sqrt{2} \times \frac{D_{K1} \times D_{K2}}{D_{K1} + D_{K2}}, \quad (3.6)$$

де D_6 – довжина бісектриси;

D_{K1} , D_{K2} – довжина відповідно першого та другого катетів.

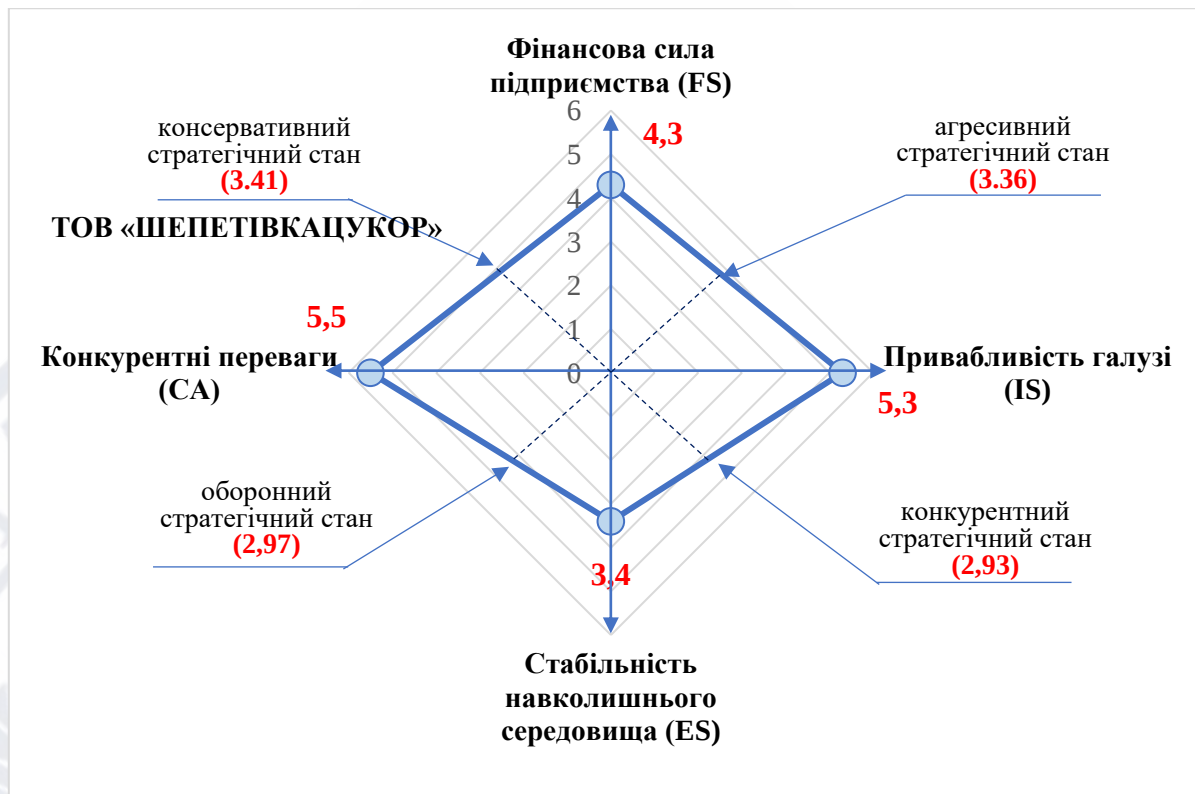


Рисунок 3.6 – Матриця стратегічного положення
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

Джерело: побудовано автором

– трикутник O-FS-IS:

$$D_6 = \sqrt{2} \times \frac{4,3 \times 5,3}{4,3 + 5,3} = 3,36.$$

– трикутник O-IS-ES:

$$D_6 = \sqrt{2} \times \frac{5,3 \times 3,4}{5,3 + 3,4} = 2,93.$$

– трикутник O-CA-FS:

$$D_6 = \sqrt{2} \times \frac{3,4 \times 5,5}{3,4 + 5,5} = 2,97.$$

– трикутник O-CA-ES:

$$D_6 = \sqrt{2} \times \frac{5,5 \times 4,3}{5,5 + 4,3} = 3,41.$$

Отже, за результатами розрахунку віддаленої сторони від центра координат у кожному трикутнику можна відмітити, що при цьому самою віддаленою є Δ O-CA-ES, тобто ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» перебуває в консервативному стратегічному стані, при якому групи механізмів стратегії

спрямовані на: зниження собівартості при підвищенні якості продукції; скорочення виробництва та вихід на більш перспективні ринки.

Висновки до розділу 3

Для підвищення ефективності формування стратегічного потенціалу підприємства запропоновані такі заходи:

1) Запропонований науково-методичний підхід щодо розробки інструментарію оцінювання стратегічного потенціалу, який передбачає розрахунок інтегрального показника – композитного індексу ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства за п'ятьма локальними потенціалами: фінансового потенціалу ($I_{ФП}$), трудового потенціалу ($I_{ТП}$), виробничого потенціалу ($I_{ВП}$), управлінського потенціалу ($I_{УП}$) та маркетингового потенціалу ($I_{МП}$). Обґрунтовано інтервали значення композитного індексу ефективності управління СПП та побудована шкала оцінки на основі узагальненої оцінки середніх величин.

За результатами проведеного розрахунку композитного індексу ефективності управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр. можна зробити такі висновки. Рівень ефективності управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за досліджений період був найвищим у 2021 р. ($KI_{СПП} = 0,584$) та інтерпретується як задовільний, що в основному зумовлено високими показниками субіндексів ефективності використання трудового та маркетингового потенціалів відповідно. У 2022 р. ефективність управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» характеризувалася як незадовільна, що призвело до гальмування процесів розвитку підприємства через низькі рівні субіндексів ефективності використання маркетингового потенціалу. Проте слід відмітити, що рівень управлінського потенціалу був найвищим.

2) Розроблена чотирифакторна економіко-математична модель ефективності управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», згідно з обчисленими характеристиками (коефіцієнти детермінації, кореляції, критерії

Фішера та Стюдента) за якою доведено її достовірність. Побудована модель відбиває тісний зв'язок між композитним індексом ефективності управління СПП та коефіцієнта плинності кадрів, рівня виконання запланованих рішень, коефіцієнта автономії та коефіцієнта затовареності готовою продукцією. Слід зазначити, що високі значення показників достовірності моделі визначають можливість її застосування для прогнозування ефективності управління СПП у майбутні періоди.

3) Проведено SPACE-аналіз, який дозволяє оцінити позицію підприємства на ринку з урахуванням фінансової сили (ФС), привабливості галузі (ПГ) та стабільності галузі (СГ) та обрати стратегію розвитку СПП на основі матриці стратегій.

За результатами розрахунку віддаленої сторони від центра координат у кожному трикутнику можна відмітити, що при цьому самою віддаленою є Δ O-CA-ES, тобто ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» перебуває в консервативному стратегічному стані, при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: зниження собівартості при підвищенні якості продукції; скорочення виробництва та вихід на більш перспективні ринки.

ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретичні основи управління стратегічним потенціалом підприємства, можна зробити такі висновки.

Формування стратегічного потенціалу залежить не лише від наявного потенціалу підприємства, а й від умов реалізації стратегічних напрямів, зокрема вирішення проблеми багатоканального ресурсного забезпечення. Проте, питання, пов'язані з цими аспектами формування стратегічного потенціалу, досі залишаються недостатньо дослідженими як з теоретичного, так і з практичного погляду.

Попри певні відмінності у трактуванні поняття стратегічного потенціалу підприємства різними науковцями, більшість із них сходяться на думці, що стратегічний потенціал визначається сукупністю ресурсів, компетенцій і цільовою спрямованістю діяльності підприємства.

Кожен із цих підходів дає змогу оцінити стратегічний потенціал з різної точки зору, забезпечуючи його комплексне розуміння.

Узагальнюючи наведені трактування, можна надати таке визначення категорії «стратегічний потенціал підприємства» - це сукупність наявних ресурсів і резервів, які формують основні складові його потенційних можливостей у майбутньому та забезпечують реалізацію стратегічних напрямів розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Процес формування стратегічного потенціалу підприємства можна представити як сукупність послідовних етапів.

Для оцінки використовуються різні методичні підходи, які здебільшого орієнтовані на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу тощо.

Запропоновано механізм формування внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства, метою якого є формування елементів об'єктної та суб'єктної складових стратегічного потенціалу підприємства, завданнями –

формування та визначення виробничого, трудового, фінансового, інноваційного, управлінського, підприємницького потенціалів.

Діагностика формування стратегічного потенціалу підприємства цукрової промисловості дозволила зробити такі висновки.

Ринок цукрового виробництва має важливу роль для економіки України. Цукрова промисловість не тільки задовольняє внутрішній попит на продукцію, але й значна її частина експортується до країн ЄС та інших регіонів світу. У 2023 р. експорт цукру з цукрової тростини або з цукрових буряків у та експортна виручка від цукру мали позитивні тенденції відповідно у 2,9 та 2,8 разів. Основними країнами-реципієнтами українського цукру у 2023 р. стали Румунія, Італія та Болгарія, на які припадає 54,7% від обсягів експорту українського цукру у натуральному виразі та 53,9% від вартості експорту цукру.

Повномасштабне вторгнення Росії суттєво вплинуло на всі сегменти ринку, зокрема й на ринок цукрової промисловості.

Станом на 2022 р. цукровий буряк, який є основною сировиною для виробництва цукру, вирощується в 12 областях України, серед яких Хмельниччина посідає друге місце.

Спостерігається динаміка збільшення посівної площі під цукровим буряком через те, що буряк став однією з найрентабельніших культур для багатьох виробників.

Збільшення площ посівів, впровадження більш продуктивних сортів і вдосконалення технологій вирощування сприяли підвищенню врожайності.

Зростання ціни на цукор, що на тлі відносно стабільної цінової політики на цукор у 2018–2019 рр., з 2020 р. ціна різко зростає. Хоча у 2023 р. завдяки збільшенню обсягів виробництва та відновленню довоєнних показників, запаси цукру зросли, що відбилося на зменшенні ціни, однак вона все одно залишається високою.

Причинами цього можна назвати скорочення кількості діючих цукрових заводів. Результати аналізу територіального розташування цукрових заводів

свідчать, що найпотужнішими областями за виробничими потужностями є Вінницька, Полтавська, Київська і Хмельницька області.

На ринку виробництва цукру за підсумками 2022/23 маркетингового року було виготовлено 1332 тис. тонн цукру. Найбільшими виробниками стали компанія ТЗОВ «Райдехівський цукор» Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» та Агрохолдинг «Укрпромінвест-Агро».

Результати оцінки конкурентного середовища на ринку цукру України свідчать про помірну концентрацію на ринку, а ринок є олігопольним. За законодавством України основні оператори ринку цукру (ТЗОВ «Райдехівський цукор», Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ» та Агрохолдинг «Укрпромінвест-Агро»), бо їх сукупна частка на ринку перевищує 50%.

ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» є одним із провідних підприємств цукрової галузі Хмельниччини, яке спеціалізується на переробці цукрових буряків і виробництві цукру, патоки, гранульованого жому. Підприємство здатне переробляти до 3,5 тис. тонн буряків на добу.

Динаміка обсягів виробництва позитивна, за досліджений період збільшився на 21,4 за рахунок збільшення потужностей підприємства.

Фінансовий результат також зазнав значних змін: якщо у 2020 р. підприємство зазнало збитків у розмірі 15,7 млн грн, то у 2022 р. воно отримало прибуток на суму 23,5 млн грн.

Оцінка фінансового стану ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» дозволила зробити висновок про незадовільний фінансовий стан підприємства, що підтверджує такі показники:

- основні засоби підприємства є значно зношеними, хоча технічний розвиток забезпечується відповідно до затверджених програм та планів. У 2020-2022 рр. підприємство проводило оновлення та модернізацію своїх основних фондів;
- показники ліквідності свідчать про неліквідність балансу, проте підприємство залишалося платоспроможним упродовж дослідженого періоду;

- фінансовий стан ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» у 2020-2022 рр. можна охарактеризувати як кризовий за показниками фінансової стійкості, хоча намітилася позитивна тенденція;

- показники ділової активності здебільшого продемонстрували позитивну динаміку та покращення;

- усі показники рентабельності в 2020-2021 рр. мали від'ємні значення через збитковість діяльності, а у 2022 р. підприємство отримало валовий збиток, що призвело до збитковості продукції.

Здійснено стратегічний аналіз ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» та його конкурентів і виявлено:

- основна конкурентна боротьба відбувається на міжрегіональному рівні, зумовлена нерівномірною забезпеченістю регіонів цукром і різницею в ціні. Це створило додаткову напругу на ринку через зниження попиту, що викликане перенасиченням та триваючою ринковою інфляцією;

- ключовими факторами, які впливають на функціонування цукрових підприємств, можна назвати такі: політичне середовище (державне регулювання галузі та ринку цукру); зв'язок зі світовим ринком (міжнародне середовище); конкурентне середовище на внутрішньому та міжнародному ринках;

- до факторів, що формують силу конкурентної боротьби в галузі, належать: зростання кількості конкуруючих підприємств зі схожими ресурсними можливостями; стабілізація або уповільнення зростання попиту, що обмежує можливості для всіх гравців; політика посилення позицій окремих конкурентів за рахунок інших; фінансова підтримка підприємств галузі з боку потужних зовнішніх компаній; складнощі виходу з ринку через високі витрати припинення діяльності з продовженням конкуренції тощо;

- проведено SWOT-аналіз, результати якого надали можливість комплексно оцінити стан підприємства та забезпечити вектор розвитку стратегічного потенціалу у довгостроковій перспективі;

побудована матриця БКГ для ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», згідно з

якою підприємство відноситься до квадранта «важкі діти», що свідчить про невеликий обсяг продажів на ринку. Це потребує значного збільшення інвестицій для захисту своєї ринкової позиції та забезпечення конкурентоспроможності. Заводу потрібно шукати кошти для інвестування в ці напрями, провести інвентаризацію витрат на предмет оптимізації їх рівня, ввести програму жорсткої економії тощо. Основними резервами для підвищення ефективності діяльності підприємства є зменшення втрат цукру у виробництві, скорочення виходу меласу та зниження вмісту цукру в мелясі

Для підвищення ефективності формування стратегічного потенціалу підприємства запропоновані такі заходи:

1) Запропонований науково-методичний підхід щодо розробки інструментарію оцінювання стратегічного потенціалу, який передбачає розрахунок інтегрального показника – композитного індексу ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства за п'ятьма локальними потенціалами: фінансового потенціалу ($I_{ФП}$), трудового потенціалу ($I_{ТП}$), виробничого потенціалу ($I_{ВП}$), управлінського потенціалу ($I_{УП}$) та маркетингового потенціалу ($I_{МП}$). Обґрунтовано інтервали значення композитного індексу ефективності управління СПП та побудована шкала оцінки на основі узагальненої оцінки середніх величин.

За результатами проведеного розрахунку композитного індексу ефективності управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2020-2022 рр. можна зробити такі висновки. Рівень ефективності управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за досліджений період був найвищим у 2021 р. ($KI_{СПП} = 0,584$) та інтерпретується як задовільний, що в основному зумовлено високими показниками субіндексів ефективності використання трудового та маркетингового потенціалів відповідно. У 2022 р. ефективність управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» характеризувалася як незадовільна, що призвело до гальмування процесів розвитку підприємства через низькі рівні субіндексів ефективності використання маркетингового потенціалу. Проте слід відмітити, що рівень управлінського потенціалу був найвищим.

2) Розроблена чотирифакторна економіко-математична модель ефективності управління СПП ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР», згідно з обчисленими характеристиками (коефіцієнти детермінації, кореляції, критерії Фішера та Стюдента) за якою доведено її достовірність. Побудована модель відбиває тісний зв'язок між композитним індексом ефективності управління СПП та коефіцієнта плинності кадрів, рівня виконання запланованих рішень, коефіцієнта автономії та коефіцієнта затовареності готовою продукцією. Слід зазначити, що високі значення показників достовірності моделі визначають можливість її застосування для прогнозування ефективності управління СПП у майбутні періоди.

3) Проведено SPACE-аналіз, який дозволяє оцінити позицію підприємства на ринку з урахуванням фінансової сили (ФС), привабливості галузі (ПГ) та стабільності галузі (СГ) та обрати стратегію розвитку СПП на основі матриці стратегій.

За результатами розрахунку віддаленої сторони від центра координат у кожному трикутнику можна відмітити, що при цьому самою віддаленою є Δ O-CA-ES, тобто ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» перебуває в консервативному стратегічному стані, при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: зниження собівартості при підвищенні якості продукції; скорочення виробництва та вихід на більш перспективні ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.]. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
2. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2 (2). С. 109-114.
3. Богацька Н. М., Ковальчук Д. Стратегічний потенціал підприємства URL: www.rusnauka.com/33_DWS_2010/Economics/.
4. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка*. Частина II: зб. наук. пр. Вип. 4. (40). 2007. С. 20–28.
5. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. канд.екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Луганськ, 2002. 20 с.
6. Фещур Р. В., Бортновська О. Б. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 606. С. 113-118.
7. Гросул В. А. Основні підходи до визначення поняття «потенціал» підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук, праць*. Х.:ХДУХТ, 2008. Вип. 2 (8). С.165-172.
8. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия как экономическая категория. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. «Економічні науки»*. 2002. Вип. II. С. 380-385.
9. Шеховцева Л.С. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Харьков: ИНЖЭК, 2006. 153 с.
10. Горбань В.Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. URL: <http://intkonf.org>

- 11.Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: моногр. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
- 12.Гордієнко Л.Ю., Швець Є.В. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки. *Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник*. 2006. № 71. С. 151-157.
- 13.Гавва В.Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли. Харьков: Нац. аэрокосм.ун-т «Харьк. авиац. ин-т», 2004. 287 с.
- 14.Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємством». Харків, 2005. 18 с.
- 15.Парасій-Вергуненко І.М Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія. К.: Вид-во КНЕУ, 2007. 360 с.
- 16.Гращенко І. С., Хіміч Г. О., Хіміч В. А. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства». *Агросвіт*. 2013. № 3. С. 45-48.
- 17.Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Мариуполь: МГУ, 2010. 122 с.
- 18.Рєпіна І. М., Федонін О. С., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: монографія. К.: КНЕУ МОН України, 2005. 261 с.
- 19.Шершньова З. Є Стратегічне управління: підручник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
- 20.Микитенко В. В., Алимов О. М. Стратегічний потенціал – сукупні можливості національної економіки по досягненню цілей збалансованого розвитку. *Продуктивні сили України. науково-теоретичний економічний журнал*. К.: РВПС НАН України, 2007. № 1. С. 135–151.
- 21.Тарасенко В. В. Книга бизнес-перемен. 64 стратегемы. Харьков.: Генезис, 2006. 324 с.
- 22.Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Київ, 2006. 45 с.

- 23.Пробоїв О.А. Оцінка стратегічного потенціалу відкритих акціонерних товариств нафтогазової промисловості Івано-Франківської області. *Наукові праці ДонНТУ*. Серія: економічна. Випуск 91. 2005. С. 168-178.
- 24.Ільчук О.О. Формування основних напрямів стратегічного управління економічним потенціалом підприємств торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів, 2011. Вип.21.1. С.149-153.
- 25.Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
26. Ільчук О.О. Формування основних напрямів стратегічного управління економічним потенціалом підприємств торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів, 2011. Вип.21.1. С.149-153.
- 27.Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д. Основы маркетинга: пер. с англ.; 2-е европ. изд. М.; СПб; К.: Издат. Дом «Вильямс», 1999. 1056 с.
- 28.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. М.: «Дело», 1992. 702 с.
- 29.Шершньова З. Є Стратегічне управління: підручник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
- 30.Фролова Л.В., Григораш О.В. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2012. №5. С. 50-58.
- 31.Гречина І.В. Структура сукупного потенціалу економічної системи. Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. С.185-187.
- 32.Ибрагимова М.Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений. *Проблемы современной экономики*. 2012. № 2 (42). С. 140-144.
- 33.Зелена книга «Регулювання ринку цукру». Платформа ефективного регулювання. URL: <https://regulation.gov.ua/book/102-zelena-kniga-reguluvanna-rinku-sukru> (дата звернення: 13.02.2024).

34. У 2023 році експорт цукру зріс у 3 рази. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-eksport-tsukru-zris-u-3-razy/>
35. Виробництво цукру 2023. Прогноз та оцінка сезону. AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/blogs/virobnictvo-cukru-2023-prognoz-ta-ocinka-sezonu> (дата звернення: 17.02.2024).
36. Щербакова Т., Шипнівська А. Діагностика стану конкурентного середовища на ринку цукру. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-167>
37. Коротинський О. Огляд виробництва цукру в Україні у сезоні 2022. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/analytics/32-hto-virobiv-najbilshe-tsukru-oglyad-virobnitstva-u-sezoni-2022> (дата звернення: 20.02.2024).
38. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.2024).
39. Середні ціни в Україні: Цукор. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/sugar/> (дата звернення: 15.02.2024).
40. Цукровий сезон 2023: очікування та перші результати сезону. Національна асоціація цукровиків України «УКРЦУКОР». URL: <http://ukrsugar.com/uk/post/cukrovij-sezon-2023-ocikuvanna-ta-persi-rezultati-sezonu> (дата звернення: 17.02.2024).
41. Краснова В.В., Бандура М. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Для студентів ВНЗ Донец. нац. ун-т, Екон. ф-т. Донецьк : ДонНУ, 2013. 411 с.
42. Агробізнес України 2020/2021. Інфографічний довідник Агробізнес України. 2021. № 8. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2021> (дата звернення: 20.02.2024).
43. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
44. Овсієнко Н.В. Методичні підходи маркетингового стратегічного аналізу діяльності підприємств. *Моделювання та інформаційні системи в*

економіці. 2013. Вип. 88. С. 12–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2013_88_4.

45.Бродюк І.В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 131–133.

46.Статистичний збірник «Сільське господарство 2022 рік». Держ. служба статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm (дата звернення: 10.03.2024).

47.Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів екон. спец.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 459 с.

ДОДАТКИ



ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Виробництво цукрового фабричного буряка за областями України у 2022 р.

Область	Обсяг виробництва, тис. тонн	Частка обсягу виробництва, %
Вінницька	2164,5	22,8
Волинська	282,2	3,0
Житомирська	148,1	1,6
Київська	196,8	2,1
Кіровоградська	502,0	5,3
Львівська	1109,2	11,7
Полтавська	1019,5	10,7
Рівненська	973,6	10,2
Тернопільська	1188,1	12,5
Хмельницька	1259,7	13,2
Черкаська	455,3	4,8
Чернігівська	99,1	1,0
Інші області України	109,9	1,2
Усього	9508,0	100,0

Джерело: побудовано авторами за даними [46]

Таблиця А.2 – Матриця SWOT – аналізу діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

Можливості (О)	Загрози (Т)
А. Використання трудових ресурсів за рахунок залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО). В. Розвиток міжнародного співробітництва, включаючи створення спільних підприємств на території області. С. Збільшення посівних площ і валового збору цукрових буряків, що сприяє збільшенню обсягів переробки. Д. Розширення експортного потенціалу, включаючи реалізацію основної та побічної продукції за кордон. Е. Ефективне використання можливостей для експорту цукру в країни Середземномор'я та Африки. Ф. Функціонування та розвиток міжнародної торгівлі цукром та продовження безмитної торгівлі ЄС з Україною	А. Ризик підвищення технологічного та технічного відставання від конкурентів. В. Зростання конкуренції з боку країни, які активно просувають тростинний цукор-сирець, та посилення проблем із неконтрольованим імпортом. С. Підвищення ресурсозатратності та імпортозалежності галузі (імпортне насіння буряка, засоби захисту рослин, бурякова техніка). Д. Відтік кваліфікованих фахівців з АПК та підвищення демографічного навантаження. Е. Економічна та політична нестабільність у країні. Ф. Негативний вплив природно-кліматичних факторів. Г. Адміністративне обмеження ціни на цукор без обґрунтування. Н. Низька платоспроможність підприємств-споживачів продукції (торгових і промислових). І. Скорочення обсягів експорту через посилення тарифного та нетарифного регулювання ринку в сусідніх країнах, зокрема в ЄС
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Вигідне географічне розташування поблизу ефективної та продуктивної сировинної бази. 2. Розроблені схеми матеріально-технічного забезпечення виробництва та ефективного збуту продукції. 3. Наявність розвиненої інфраструктури, зокрема виробничої та інженерної, а також технічних і технологічних напрацювань для модернізації та подальшого розвитку. 4. Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови для вирощування цукрових буряків. 5. Привабливий імідж регіону, що сприяє залученню інвестицій та кваліфікованих кадрів. 6. Державна підтримка, що стимулює розвиток ринку цукру. 7. Зростання обсягів заготівлі цукрового буряка, що забезпечує стабільне завантаження виробничих потужностей. 8. Реалізація галузевих програм, спрямованих на розвиток цукрового підкомплексу АПК. 9. Стійкий попит на продукцію підприємства. 10. Високий рівень кваліфікації інженерно-технічного персоналу та працівників.	1. Фізичний і моральний знос основних фондів, що призводить до зниження ефективності використання виробничих фондів і продуктивності праці. 2. Повільне впровадження інновацій, які є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. 3. Недостатнє використання сучасних ресурсозберігаючих технологій, що збільшує витрати та знижує ефективність. 4. Дефіцит ресурсної бази, необхідної для розвитку цукрової промисловості. 5. Скорочення та старіння населення, а також міграція внаслідок бойових дій, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів. 6. Застаріле технологічне та енергетичне обладнання, що використовується в насінневих і цукрових заводах. 7. Проблеми з логістикою і розподілом продукції, які ускладнюють товарообіг цукру. 8. Сезонний характер виробництва цукру, що впливає на стабільність діяльності підприємства.

11. Стабільна якість продукції та позитивна репутація підприємства на ринку цукрової галузі

9. Дисбаланс між обсягами виробництва цукрових буряків і наявними потужностями для їхньої переробки, що знижує ефективність виробництва.

10. Недостатність складських потужностей для тривалого зберігання сировини та готової продукції.

Нестабільний фінансовий стан, який обмежує можливість інвестування в модернізацію та розвиток

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Пронормовані індикатори ефективності управління СПП

Показники	2020	2021	2022
Субіндекс ефективності використання виробничого потенціалу			
Матеріаловіддача	0,43	1,00	0,35
Рівень зносу основних засобів, %	0,51	0,41	0,38
Фондовіддача, грн /грн	0,48	0,31	0,21
Фондоозброєність, тис. грн/особу	0,37	0,69	1,00
Рентабельність (збитковість) основних фондів, %	-1,88	-1,33	1,00
Вагомість ВП = 0,20	-0,02	0,22	0,59
Субіндекс ефективності використання трудового потенціалу			
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	0,85	1,00	1,00
Коефіцієнт загального обороту кадрів	1,00	0,75	0,50
Коефіцієнт плинності кадрів	0,50	1,00	0,50
Зарплатоємність виробництва	0,94	1,00	0,88
Вагомість ТП = 0,20	3,28	3,75	2,88
Субіндекс ефективності використання управлінського потенціалу			
Рівень виконання запланованих рішень	1,00	0,72	0,41
Коефіцієнт рентабельності активів підприємства	-0,75	-0,75	1,00
Коефіцієнт оборотності активів	1,00	0,97	0,94
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,55	0,96	1,00
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-0,90	1,00	0,62
Вагомість УП = 0,20	0,18	0,58	0,79
Субіндекс ефективності використання фінансового потенціалу			
Коефіцієнт фінансового левериджу	-0,12	0,13	0,22
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-7,7	-11,5	-7,9
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,38	0,31	0,37
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-	-1,47	1,00
Коефіцієнт автономії	-0,26	0,22	0,36
Вагомість ФП = 0,20	-1,92	-2,46	-1,19
Субіндекс ефективності використання маркетингового потенціалу			
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,50	1,00	-6,50
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,59	0,48	0,70
Коефіцієнт оптимальності асортименту з точки зору споживачів	0,98	0,99	1,00
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,94	0,88	1,00
Вагомість МП = 0,20	0,75	0,84	-0,95
Композитний індекс ефективності управління СПП	0,45	0,58	0,42

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Таблиця Б.2 – вихідні данні для моделювання стратегічного потенціалу
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР» за 2013-2022 рр.

	Композитний індекс ефективності управління СПП (y)	Фондовіддача, грн /грн (x_1)	Коефіцієнт плинності кадрів (x_2)	Рівень виконання запланованих рішень (x_3)	Коефіцієнт автономії (x_4)	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (x_5)
2014	0,552	1,28	0,023	0,79	0,43	0,60
2015	0,384	1,14	0,04	0,80	0,45	0,56
2016	0,339	1,01	0,034	0,78	0,45	0,62
2017	0,760	0,87	0,025	0,69	0,46	0,48
2018	0,896	0,74	0,02	0,75	0,50	0,54
2019	0,742	0,60	0,018	0,78	0,41	0,60
2020	0,455	0,48	0,02	0,78	-0,13	0,51
2021	0,584	0,31	0,01	0,56	0,11	0,62
2022	0,425	0,21	0,02	0,32	0,18	0,43

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності
ТОВ «ШЕПЕТІВКАЦУКОР»

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ									
Регресійна статистика									
Множинний R	0,978								
R-квадрат	0,956								
Нормований R-квадрат	0,882								
Стандартна похибка	0,066								
Спостереження	9								
Дисперсійний аналіз									
	df	SS	MS	F	Значимість F				
Регресія	5	0,282	0,056	12,902	0,031				
Залишок	3	0,013	0,004						
Разом	8	0,295							
	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%	
Y-перехрестя	1,134	0,232	4,886	0,016	0,395	1,872	0,395	1,872	
Змінна X 1	-0,197	0,147	-1,340	0,273	-0,665	0,271	-0,665	0,271	
Змінна X 2	-21,334	4,043	-5,277	0,013	-34,200	-8,467	-34,200	-8,467	
Змінна X 3	0,971	0,246	3,953	0,029	0,189	1,752	0,189	1,752	
Змінна X 4	0,841	0,156	5,394	0,012	0,345	1,336	0,345	1,336	
Змінна X 5	-1,561	0,451	-3,462	0,041	-2,995	-0,126	-2,995	-0,126	

Рисунок Б.1 – Результати регресійного аналізу

Джерело: розраховано автором

ВИВЕДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ								
Регресійна статистика								
Множинний R	0,963823011							
R-квадрат	0,928954797							
Нормований R-квадрат	0,857909593							
Стандартна похибка	0,072406537							
Спостереження	9							
Дисперсійний аналіз								
	df	SS	MS	F	Значимість F			
Регресія	4	0,274204996	0,068551249	13,07555	0,014425073			
Залишок	4	0,020970826	0,005242707					
Разом	8	0,295175823						
						</		

Рисунок Б.2 – Результати регресійного аналізу без фондівддачі

Джерело: розраховано автором