

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Сучасні маркетингові стратегії в системі управління підприємством (ТОВ «Старокостянтинівський цукровий завод», м. Старокостянтинів, Хмельницька обл.)

Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент

Шифр ДРМН.20193.ПЗ

Виконала студентка 4 курсу група МН-20-1

Шифр

Підпис

Юлія БОРОДІЙ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник с.е.н. Баксалова

Науковий ступінь, звання

Підпис

Ольга БАКСАЛОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____

Підпис

Олена Косіна
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування

Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024р.

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

« 15 » 02 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Бородій Юлії Василівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Сучасні маркетингові стратегії в системі управління підприємством (ТОВ «Старокостянтинівський цукровий завод», м. Старокостянтинів, Хмельницька обл.)

керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2024р. № _____ дод. _____

2. Строк подання студенткою роботи на кафедру 15 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні аспекти управління маркетинговими стратегіями. 2. Аналіз ефективності системи управління підприємства ТОВ «Старокостянтинівський цукровий завод». 3. Шляхи удосконалення управління підприємством на основі розробки маркетингових стратегій.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Дослідження підходів до визначення поняття «маркетингова стратегія». 2. Вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії. 3. Класифікація маркетингових стратегій підприємства. 4. Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» за 2021-2023 роки. 5. Динаміка основних ТЕРП діяльності підприємства. 6. Основні виробничі показники підприємства. 7. Динаміка показників ефективності управління заводу. 8. Матриця SWOT-аналізу. 9. Обсяги реалізації продукції підприємств-виробників цукру Хмельницької області у 2021-2023 рр. 10. Матриця БКГ для ТОВ «Старокостянтинівцукор». 11. Покроковий алгоритм формування маркетингової стратегії для підприємства цукрової промисловості (рекомендоване). 12. Рекомендовані маркетингові стратегії цукрового заводу. 14. Можливі варіанти диверсифікаційної діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор». 15. Прогнозні значення рентабельності реалізації, %.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Баксалова О.М., доцент каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Баксалова О.М., доцент каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Баксалова О.М., доцент каф. МА		
4. Нормоконтроль	<u>Reclmer O.M.</u>		

7. Дата видачі завдання 15. 02 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

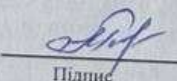
Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вибір теми дипломної роботи	квітень 2024	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2024	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2024	Виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2024	Виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	квітень 2024	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	травень 2024	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	травень 2024	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	травень 2024	Виконано
9.	Підготовка висновків	травень 2024	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	червень 2024	Виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	Виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	Виконано
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	Виконано

Студент


 Підпис

 Юлія Борогій
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 Підпис

 Ольга Барсанова
 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Бородій Ю.В. Сучасні маркетингові стратегії в системі управління підприємством (ТОВ «Старокостянтинівцукор», м. Старокостянтинів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Баксалова О.М. Дипломна робота бакалавра: 84 с., 15 рисунків, 23 таблиці, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ПІДПРИЄМСТВА, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Досліджено теоретичні аспекти управління маркетинговими стратегіями. Визначено сутність маркетингової стратегії та її роль в управлінні підприємством. Розглянуто види маркетингових стратегій, особливості їх формування в сучасних умовах господарювання. Представлено етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Наведено загальну характеристику підприємства та здійснено аналіз техніко-економічних показників цукрового заводу за 2021-2023 роки. З використанням комплексу показників проаналізовано ефективність системи менеджменту підприємства цукрової промисловості. За результатами стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища на управління ресурсами підприємства побудовано SWOT-матрицю та зроблено відповідні висновки щодо шляхів удосконалення управління підприємством на основі розробки маркетингових стратегій.

На основі проведеного аналізу ефективності системи управління заводу представлено для вибору та формування маркетингових стратегій для оптимізації управління ТОВ «Старокостянтинівцукор» запропоновано покроковий алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства. Розроблено пропозиції щодо перспективних варіантів стратегій диверсифікації підприємства цукрової промисловості. Представлено економічне обґрунтування пропозицій щодо розвитку маркетингових стратегій підприємства.

 Бородій Ю.В.
підпис та П.І.Б.

« 17 » 06 2024 р.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ	7
1.1 Сутність маркетингової стратегія та її роль в управлінні підприємством	7
1.2 Види маркетингових стратегій, особливості їх формування в сучасних умовах господарювання	11
1.3 Етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства	16
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СТАРОКОСТЯНТИНІВЦУКОР»	21
2.1 Загальна характеристика підприємства та основних техніко-економічних показників діяльності	21
2.2 Аналіз ефективності системи менеджменту підприємства	25
2.3 Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Старокостянтинівцукор»	29
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ	41
3.1 Рекомендації щодо вибору та формування маркетингових стратегій для оптимізації управління ТОВ «Старокостянтинівцукор»	41
3.2 Пропозиції щодо перспективних варіантів стратегій диверсифікації підприємства цукрової промисловості	44
3.3 Оцінка ефективності розроблених пропозицій щодо розвитку маркетингових стратегій підприємства	49
ВИСНОВКИ	57
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	60
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Маркетинг є комплексною системою організації виробництва та збуту продукції. Ефективність функціонування підприємства у ринкових умовах господарювання залежить від здатності оптимальним чином пов'язувати номенклатуру продуктів, що випускаються, з динамікою ринку. Тому для кожного ринку або його окремого сегмента, а також для кожного продукту може бути розроблено одночасно декілька стратегій, що сприяють досягненню маркетингових цілей. Маркетингові стратегії є ніби сполучною ланкою між цілями організації та існуючими проблемами, а маркетингове планування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог середовища підприємства. Розробка маркетингових стратегій – це безперервний, циклічний, процес, що передбачає зворотний зв'язок, основне завдання якого – досягнення намічених цілей підприємства в умовах наростання невизначеності та агресивності ринку.

Теоретичні та методологічні основи маркетингу, в тому числі, сутність та змістовність терміну “маркетингова стратегія” розроблені у працях Ф. Котлера, Д. Речмена, М. Мескопа, К. Боуві, Д. Тілла, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Р. Морріса, А. Томпсона, А. Стрікланда, Б. Бермана тощо. Проблемами стратегічного маркетингу серед українських науковців займалися Л.В. Балабанова, А.В. Войчак, Н.М. Гуржій, Т.О. Зайчук, В.Л. Карпенко та інші. Аспекти маркетингу стосовно цукрової промисловості висвітлюються у працях В.Д. Гончарова, А.Е. Воронкової, В.Г. Герасимчука, Г.І. Кіндрацької тощо.

Ефективне управління в рамках підприємства, особливо в умовах конкуренції та нестабільності, передбачає наявність стратегії його розвитку чи визначення майбутнього бажаного стану підприємства, генеральних, стратегічних та оперативних цілей, ресурсів їх досягнення, критеріїв оцінки ефективності управління та контролю виробничих та фінансових результатів. Разом з тим слід зазначити недостатню науково-теоретичну та методичну опрацьованість

перерахованих вище питань, особливо стосовно специфіки цукрової галузі. Все це зумовлює актуальність, вибір теми та її практичну значущість.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних аспектів управління маркетинговими стратегіями та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингових стратегій для оптимізації управління підприємством.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

- визначити сутність маркетингової стратегія та її роль в управлінні підприємством;
- розглянути види маркетингових стратегій, особливості їх формування в сучасних умовах господарювання;
- дослідити етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства;
- проаналізувати показники ефективності системи управління підприємства;
- здійснити стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища цукрового заводу;
- визначити шляхи удосконалення управління підприємством цукрової промисловості на основі розробки маркетингових стратегій.

Об'єкт дослідження – процеси формування та ефективної реалізації маркетингової стратегії в системі управління підприємства цукрової промисловості. Предметом дослідження є комплекс теоретико-методичних проблем, пов'язаних із розробкою маркетингової стратегії підприємства цукрової промисловості з урахуванням особливостей конкурентного середовища в галузі.

У процесі дослідження використовувалися методи логічного та економічного аналізу, методи угруповань, статистичної обробки даних.

Інформаційною основою при вивченні методичних положень, обґрунтуванні висновків і пропозицій, практичних рекомендацій у роботі використовувалися основні положення економічної теорії та менеджменту; наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних економістів у галузі стратегічного менеджменту та маркетингу, фінансового менеджменту тощо; нормативно-методичні документи, дані бухгалтерської та статистичної звітності заводу, Інтернет-ресурси.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ

1.1 Сутність маркетингової стратегія та її роль в управлінні підприємством

На етапі економічного розвитку становище багатьох підприємств характеризується високим рівнем невизначеності і нестабільності, як щодо зовнішніх контрагентів підприємства, так і по відношенню до його власних господарських підрозділів. Становлення ринкових відносин спрямовує підприємства до розробки маркетингової стратегії розвитку, що дозволяє пристосуватися до зміни умов його функціонування.

Останнім часом стратегії у маркетингу набувають все більшого значення. Ще кілька років тому стратегічний маркетинг представлявся, передусім, як визначення загального напрямку діяльності фірми, орієнтованого у майбутнє з реакцією на зміну зовнішніх умов. Одним із основних інструментів стратегічного управління розвитком різних організацій та підприємств виступає маркетингова стратегія. Українські та зарубіжні вчені в галузі маркетингу все частіше у своїх роботах стали приділяти увагу розгляду питання щодо визначення сутності маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія є предметом наукових досліджень, починаючи з 1980-х років. Існує безліч визначень даного поняття в літературі, присвяченій маркетингу, які відображають різні точки зору (див. табл. А.1). Серед визначень, що представляють зарубіжні та вітчизняні науковці поняттю «маркетингова стратегія» важко знайти таке, що характеризує усі аспекти його застосування та використання.

Досліджуючи літературу, можна зіткнутися з тим, що дослідники використовують термінальні поєднання: «маркетингова стратегія», «стратегічний

маркетинг», «стратегія з маркетингу». Для уникнення плутанини у використанні вищезазначених понять, автором пропонується використовувати єдине поняття – «маркетингова стратегія» – для опису сутності усіх вищезгаданих термінів та розуміти одне і те саме у випадку їх використання.

Ряд авторів трактує поняття «маркетингова стратегія» як складову частину всього стратегічного управління підприємством, як план його ділової активності. Її основне завдання полягає у підтримці та розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту та якості вироблених товарів, у освоєнні нових ринків, збільшенні збуту та, зрештою, у підвищенні ефективності діяльності.

Узагальнення сутності основних підходів до визначення терміна «маркетингова стратегія» проілюстровано на рис. А.2.

Серед дослідників існує підхід до визначення поняття «маркетингова стратегія» як комплексу взаємозалежних заходів, за допомогою яких фірма сподівається виконати поставлені завдання. Так, О. Уолкер визначає маркетингову стратегію як «ефективно розподілені та скоординовані ринкові ресурси, та види діяльності, для виконання завдань фірми на певному товарному ринку» [27, с. 87].

Ця ж ознака зазначає один із провідних фахівців у галузі маркетингу Ф. Котлер у своїй відомій праці «Основи маркетингу», даючи таке визначення: «маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання» [11, с. 452]. На його думку, стратегія маркетингу складається із трьох частин:

1) цільові ринки – маркетингова стратегія має точно уточнити сегменти ринку, у яких підприємство зосередить свої зусилля;

2) комплекс маркетингу – визначити готельні стратегії для таких елементів комплексу маркетингу, як нові товари, галузі збуту, реклама, стимулювання збуту, ціни та розподіл товару;

3) рівень витрат за маркетинг – бюджет маркетингу, необхідний реалізації всіх раніше викладених стратегій.

Серед науковців існує також трактування поняття «стратегія маркетингу» як вплив на споживача, задоволення його з допомогою комплексу маркетингу.

Так, С. Я. Войтович та І.П. Потапюк вважають, що «стратегія маркетингу полягає у підборі та аналізі цільового ринку (групи людей, до яких організація хоче знайти підхід), і у створенні та підтримці відповідного маркетингу-міксу (який складається з товару, системи розподілу, просування та ціни), що задовольняє цю групу людей» [3, с. 77].

Наголошує на цій же ознаки Н.В. Куденко, на думку якого «стратегії маркетингу є засобом впливу фірми на споживача» [14, с. 56].

Вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії представлено на рис.А.3.

Стратегії маркетингу передбачають:

- розробку товарів, що задовольняють потреби споживачів;
- позиціонування товарів для цільових сегментів;
- розробку ефективного комплексу маркетингу.

Маркетингова стратегія являє собою важливі установки та способи впливу на досягнення маркетингових довгострокових цілей.

У кожній конкретній компанії стратегічні цілі можуть бути різноманітними:

- 1) Досягнення деякої частки ринку.
- 2) Одержання деякої суми прибутку.
- 3) Досягнення певного рівня рентабельності продукції за найважливішими видами товару, рентабельності виробництва та інше.

Стратегічний маркетинг, як економічна діяльність, пов'язує цілі підприємства з його можливостями, навколишнім середовищем та впливає на споживача з метою управління попитом та досягнення конкурентоспроможності. Тому стратегія маркетингу спрямована на знаходження потенційного клієнта, а також отримання прогнозованого обсягу продажів через переваги над конкурентами.

У перспективному плані строго розмежувати цілі маркетингу та фірми не вдається, оскільки вони органічно взаємопов'язані. Отже, часто стратегічними загальними цілями компанії виступає досягнення максимуму прибутку виходячи з

збільшення частки ринку.

На основі аналізу виявлено різноманітність інструментарію маркетингових стратегій, який повинен включати різні механізми вибору варіантів та їх комбінацій залежно від ситуації на ринку. При виборі адаптованих стратегій підприємствам АПК доцільно враховувати умови їх реалізації, а також конкурентні переваги інших підприємств, що випускають аналогічну продукцію.

Стратегічне маркетингове планування в АПК – це спосіб втілення в практичну діяльність рішень щодо розвитку підприємства в цілому та окремих зон господарювання, реалізації ринково-продуктових комбінацій, заснований на врахуванні впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, раціональному використанні сировини та вторинних ресурсів [28, с. 138].

Результати дослідження вказують, що стосовно підприємств цукрової промисловості система найбільш ефективних стратегій маркетингу повинна включати стратегії щодо товару, розподілу, ціноутворення, просування на ринок, інформаційні, диверсифіковані та кадрові стратегії.

Ефективне швидке прийняття маркетингових рішень та їх реалізація шляхом використання нових інформаційних технологій та аналітичного інструментарію, переходу від бюрократичних до адаптивних, між функціональних методів управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Завдяки розробці маркетингової стратегії підприємства створюють довгострокову модель планування дій, що допомагає звести ринки збуту, робити продукцію під цільового споживача, що, зрештою, знижує витрачання ресурсів компанії.

Також стратегія дозволяє з великою швидкістю пристосовуватися до ринкових умов, що постійно змінюються, знаходити найефективніші способи реалізації товарів і послуг. Що, у свою чергу, грає на головну мету будь-якого підприємства – отримання більшого прибутку [19, с. 73]. Цілком очевидно, що витрати на розробку маркетингової стратегії багаторазово окупаються з часом.

1.2 Види маркетингових стратегій, особливості їх формування в сучасних умовах господарювання

Стратегічний маркетинг може розглядатися як частина маркетингової політики і є постійним систематичним аналізом потреб ринку, що забезпечує розробку необхідних для конкретних груп покупців товарів, які мають особливі властивості, що відрізняють їх від товарів конкурентів і створюють таким чином стійку конкурентну перевагу. Роль стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб ідентифікувати існуючі або потенційні товарні ринки або їх сегменти, за допомогою аналізу всього різновиду потреб, що підлягає задоволенню.

Можна виділити базові стратегії, які можуть бути спрямовані: на визначення конкурентної переваги, щодо якої у компанії найкращі позиції; на ухвалення рішення про досягнення такої переваги у конкретній галузі; на нейтралізацію конкурентних переваг своїх суперників. Отже, для розробки маркетингової політики організації необхідно виявити базові маркетингові стратегії, які компанія вибирає залежно від цього, на яку перевагу вони спираються (див. табл. А.4).

Стратегії показують різноманітність маркетингової політики. При цьому виділяють такі базові види маркетингових стратегій:

1) Стратегія глибокого проникнення на ринок рекомендується, коли фірма працює з вже досить відомим продуктом на ринку. Вона ефективна, коли ринок зростає або ще не насичений і спрямована на збільшення обсягу продажів шляхом інтенсивної реклами, різноманітних форм стимулювання збуту та продажу (можна також спробувати збільшити ємність ринку за рахунок зниження цін до рівня, прийняттого для широкого загалу клієнтів).

2) Стратегія розробки продукту – ефективна, коли нові продукти пропонуються добре відомим клієнтам, лояльним до фірми. В такому випадку використовуються традиційні методи збуту, проте порібні підтримуючі маркетингові заходи, зокрема, активна реклама, посилені акції просування нового продукту ринку, різні методи стимулювання збуту.

3) Стратегія розвитку ринку має дати ефект за рахунок виявлення нових сегментів ринку, де попит був би достатнім для продажу існуючих продуктів та отримання запланованого прибутку.

Основні групи стратегій представлено на рисунку А.5. Вибір тієї чи іншої маркетингової стратегії залежить від ресурсів підприємства та його готовності до ризику. Якщо фірма має великі ресурси, але не хоче ризикувати, можна використовувати стратегію розробки товару. Якщо ресурсів недостатньо, можна обрати стратегію розвитку ринку. Величина ризику, що пов'язана з окремими альтернативними стратегіями, неоднакова.

Таким чином, можна зробити висновок, що маркетингова стратегія є важливим сполучним елементом загальної стратегії компанії, який визначає вибір маркетингової політики, що проводиться підприємством. Маркетингова стратегія реалізується через встановлення основних напрямів діяльності підприємства на ринку щодо споживачів і конкурентів, що регламентується характером обраної маркетингової політики [21, с. 205].

На основі проведених досліджень можна відзначити низку особливостей стратегічного маркетингу, існуючого в умовах реалій української економіки:

- велика кількість змінюваних факторів зовнішнього середовища;
- звуження горизонту стратегічного планування;
- необхідність розробки великих альтернативних варіантів стратегічних планів розвитку фірми;
- коригування цілей та стратегій залежно від нової ситуації [5, с. 79].

У різних галузях та сферах української економіки використання елементів системи маркетингу відбувається неоднаково. Особлива проблема з освоєнням маркетингу стоїть перед виробничими фірмами. Немає єдиного механізму реалізації маркетингу на підприємстві, що враховує особливості зовнішньої та внутрішньої сфери українських форм, специфіку конкурентної боротьби вітчизняних виробників, кон'юнктуру ринку, що визначають стратегію та тактику маркетингової діяльності виробничих фірм у сучасних умовах.

Ефективність маркетингових зусиль підприємства у кожному випадку

економічного стану середовища визначатиметься тим, якою мірою і як підприємство зможе налаштувати механізм його функціонування за фактором динамічного ринку. Таким чином, необхідним для забезпечення і підтримки ефективної роботи підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища є впровадження на підприємстві системи маркетингу.

Існує певний дуалізм цієї системи. З одного боку, елементами системи маркетингу є ієрархічні рівні управління: стратегічний, тактичний та поточний; з іншого боку, елементами системи маркетингу також є складові комплексу маркетингу, такі, як товар, ціна, поширення товару та стимулювання збуту, а також комплекс зовнішніх впливів. Поряд з тим, можна говорити про матричну структуру управління маркетингом, тому що на кожному рівні управління розглядається весь комплекс маркетингу.

Система маркетингу представляється найбільш прогресивною концепцією управління і в цьому виді носить двоєдиний та взаємодоповнюючий підхід до проблеми виробництва. З одного боку, це ретельне та всебічне вивчення ринку, попиту, переваг та потреб, орієнтація на них виробництва. З іншого – активний вплив ринку та існуючий попит, формування потреб і переваг. Отже, становлення нової концепції управління підприємством передбачає зміну суті маркетингу, конкретизації діяльності підприємства та вибору маркетингової стратегії.

Щоб встановити фактичне становище фірми на ринку послуг та товарів на певний проміжок часу проводиться аналіз існуючої ситуації. Об'єктами аналізу виступають внутрішнє та зовнішнє середовище фірми. Вибір стратегій маркетингу виконується виходячи з обґрунтування варіантів основних напрямів маркетингових стратегій, SWOT-аналізу, ситуаційного аналізу. Для реалізації цього завдання розробляються маркетингові плани, які включають терміни виконання, ресурси, конкретні заходи [8, с. 122].

При виборі концепції розвитку підприємства слід враховувати принципи, які впливають на формування маркетингової стратегії, серед яких вирішальне значення мають [17, с. 381]:

– постачальники, які забезпечують фірму ресурсами для виробництва, серед

яких необхідно знайти тих, хто надасть найкращу якість за найменшу плату;

– посередники, які оцінять свої послуги за прийнятну ціну; технологічне вивчення процесу виробництва, і навіть застосування практично передових новаторських технологій;

– соціально-економічні чинники, коли необхідно враховувати потреби ринку, і навіть цінову політику виробленої продукції підприємства. Саме цього чинника залежить цінова стратегія, яку вибере фірма;

– апаратні ресурси та можливості самого підприємства;

– обрана підприємством концепція, її цілі та шляхи до їх досягнення .

В даний час основний упор робиться на формування орієнтованої на ринок ефективної організаційної та управлінської системи, тому необхідним є розподіл відповідно до цього управлінських ресурсів. Інакше висловлюючись, зараз маркетингова стратегія сприймається як об'єднана система організації всієї роботи фірми.

При формуванні маркетингової стратегії фірми, передусім, враховують такі чотири групи основних чинників, які представлені рисунку 1.1.

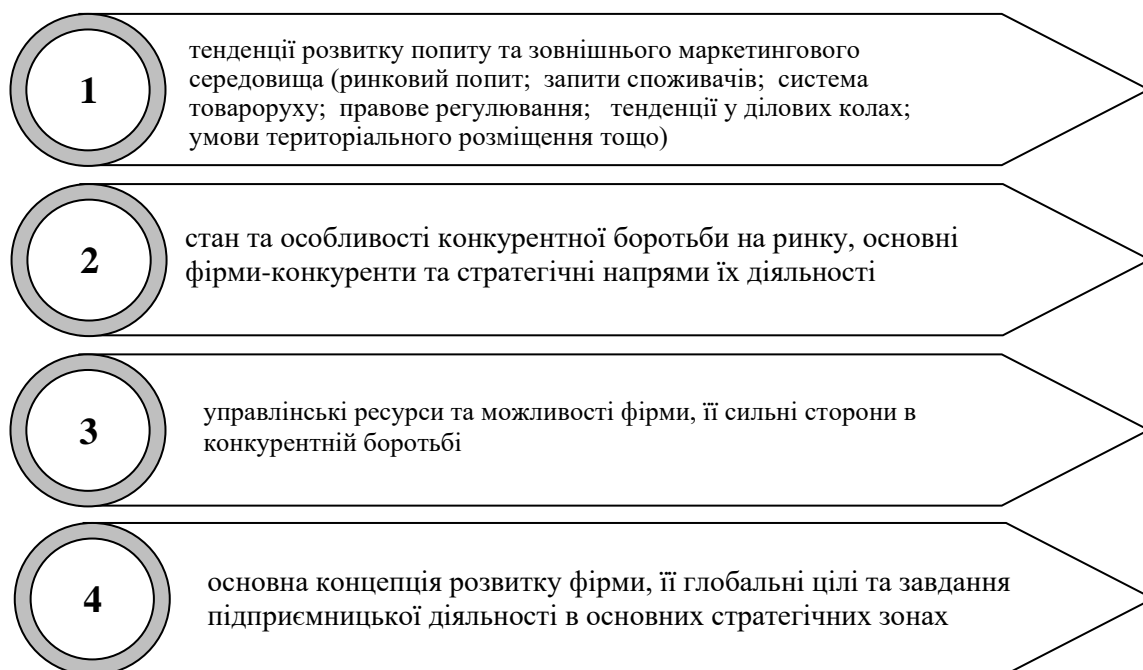


Рисунок 1.1 – Фактори, що впливають на формування маркетингової стратегії (складено автором)

Перша група факторів – тенденції розвитку попиту та зовнішнього маркетингового середовища, а саме: ринковий попит; запити споживачів; система товароруху; правове регулювання; тенденції у ділових колах; умови територіального розміщення.

Друга група факторів – стан та особливості конкурентної боротьби на ринку, основні фірми-конкуренти та стратегічні напрями їх діяльності, що вивчається за допомогою моніторингу. Моніторинг – це безперервне стеження за станом середовища, з метою попередження небажаних відхилень за найважливішими параметрами. Інакше кажучи, моніторинг одна із методів контролю, але контролю не результату, а процесу діяльності, виявлення тенденцій динаміки її розвитку.

Третя група факторів – розуміння історії розвитку ситуації та наявність діагнозу її поточного стану, що сприяє успішнішому визначенню перспектив розвитку конкурентних взаємовідносин на етапі прогнозування конкурентної ситуації. У свою чергу, у діагностиці виділяють три класи методів прогнозування: екстраполяція, експертні оцінки, моделювання [10, с. 164].

Екстраполяційне прогнозування у часі, що базується на поширенні встановлених у минулому тенденцій на майбутній період, використовується для: перспективних розрахунків динаміки ринку; оцінок можливих змін структури конкурентного середовища. Більшість процесів та явищ у конкурентному середовищі не піддаються безпосередньому виміру, і отримати їх кількісні чи порядкові оцінки можна лише методами експертної діагностики, кінцевою метою якої є можливість експертного прогнозування конкурентної ситуації.

Поняття імітаційного моделювання поєднує діагностику та прогноз на основі експериментів, що дозволяють оптимізувати конкурентну активність компаній. Результати прогнозування дозволяють оцінити шанси підприємства у конкретному цільовому сегменті та створити умови для раціональнішого використання наявних ресурсів у процесі взаємодії з конкурентами.

Таким чином, моніторинг відповідає за такі найважливіші напрямки в оцінці стану конкурентної боротьби:

- оперативне та постійне інформування про стан конкуренції у галузі;
- визначення конкурентного потенціалу галузі;
- порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємств;
- прогнозування, виявлення тенденцій та перспектив розвитку конкуренції в галузі;
- нагромадження «історичної» інформації про характер розвитку конкурентних взаємин;
- управлінські ресурси та можливості самої фірми (товарні, фінансові, торгові, кадрові, науково-технічні, інформаційні), визначення своїх сильних сторін у конкурентній боротьбі.

Четверта група факторів – концепція розвитку фірми, її глобальні цілі та завдання підприємницької діяльності в основних стратегічних зонах. Додатковим фактором, що впливає на вибір маркетингової стратегії, є здатність фірми до адаптації свого рішення та вимог індивідуальних промислових покупців. Якщо фірма виробляє лише стандартні продукти, то ступінь адаптації низька, оскільки потрібно масове виробництво через те, що конкурентоспроможність залежить від обсягів виробництва та цін. Якщо ж фірма має гнучку виробничу технологію і здатна переналаштовувати виробничий процес та персонал на виробництво широкого спектру нестандартних продуктів, то ступінь адаптації такої компанії можна охарактеризувати як високу [16, с. 44].

Важливо відмітити, що саме особливості формування маркетингової стратегії для окремого підприємства чи організації не дозволяють сформулювати єдиний підхід до трактування цього поняття.

1.3 Етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства

Стратегія у широкому сенсі є специфічним планом досягнення поставлених цілей і управління підприємством, спрямованим на зміцнення його позицій на

ринку, а також задоволення потреб споживачів у конкурентній продукції.

Створення ефективної маркетингової стратегії підприємства здійснюється на основі реалізації п'яти взаємопов'язаних завдань, визначення перспективних сфер діяльності, вибір пріоритетних цілей для отримання найбільшого прибутку, формування стратегії для досягнення намічених цілей та результатів діяльності, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності, коригування змін стратегічного плану на наступний період .

Процес створення стратегії можна умовно розділити на три стадії, який представлений на рисунку 1.2.

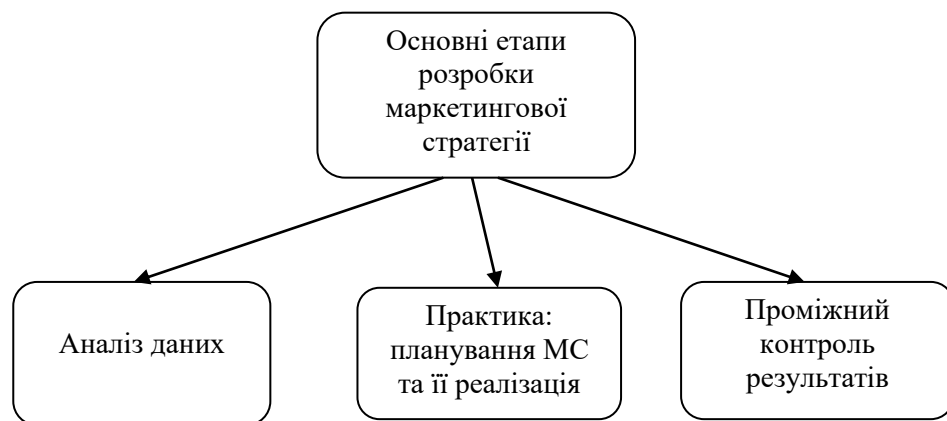


Рисунок 1.2 – Процес розробки маркетингової стратегії [23, с. 197]

Етап 1. Аналітика.

На цьому етапі аналізують такі сфери:

– Зовнішнє середовище. Йдеться про рівень доходів у регіоні, інфляцію, можливості кредитування бізнесу, зміни у законодавстві, заходи підтримки бізнесу, глобальні та місцеві тренди, рівень розвитку технологій у регіоні.

– Ринок. Розглядається ступінь загрози від продуктів-замінників та визначається рівень залежності від постачальників сировини, зовнішньої логістики, працівників. Виявляються проблеми із ліцензуванням, дистрибуцією, виробництвом. Визначається цільова аудиторія.

– Стан організації. Наприклад, використовують техніку SWOT-аналізу.

– Конкуренти. Як об'єкти дослідження виступають: особливості та можливості конкурентів, їх продукція, конкурентоспроможність свого продукту

та ймовірна частка захоплення ринку. В результаті виконаної роботи розробляється можливий план розвитку.

Етап 2. Практика.

Цей крок передбачає виконання таких дій:

– Визначення «вітрини» та цінової політики. Необхідно розглянути цінні якості продукту, які можуть зацікавити потенційних покупців, а також скласти план інформаційної політики (спосіб донесення інформації до аудиторії). З іншого боку, слід визначити цінову політику, тобто вартість товару у порівнянні з пропозиціями конкурентів.

– Вироблення плану дій. Йдеться про методологію досягнення поставленої мети. Наприклад, компанія може зосередити увагу на розширенні асортименту, збільшенні каналів дистрибуції, налаштуванні рекламної політики тощо. До того ж слід спланувати порядок дій при виникненні непередбачених ситуацій. Наприклад, якщо з'являться нові конкуренти чи різко зміниться вартість сировини.

– Формування маркетингового плану. Він створюється на основі цілей та плану дій. При цьому процес досягнення цілей поділяється на кілька стадій, кожній з яких надається окремий показник, що дозволяє оцінити результат. Багато хто вважає, що план і стратегія в контексті маркетингу є одним і тим самим. Однак це хибна думка. Стратегія покликана роз'яснити цілі, які організація хоче виконати у вигляді маркетингу, а план визначає методологію досягнення цих цілей. Виходячи з цього, стає очевидним, що маркетингова стратегія компанії первинна по відношенню до плану.

Етап 3. Контроль.

Слід завжди виявляти результат виконаної роботи. Наприклад, чи принесла свої результати рекламна кампанія, яка проведена організацією, чи підвищилися показники прибутку, чи зміцнилася присутність товару у конкретних зонах продажів. Вироблений алгоритм дії слід періодично перевіряти на відповідність коливань ринку. Якщо будуть виявлені недоліки, план необхідно переналаштувати. Постійний контроль за всіма сферами маркетингу дає можливість суворо дотримуватися вектора, виробленого в рамках маркетингової стратегії.

Формування маркетингової стратегії розвитку компанії має відбуватися на трьох рівнях:

1) Корпоративна стратегія. Визначає пріоритетні напрямки розвитку, місію та глобальну мету компанії. Наприклад, збільшити прибуток на 30 %. Така стратегія розрахована на тривалий термін від п'яти років.

2) Маркетингова стратегія. На цьому рівні розподіляють ресурси компанії та ставлять стратегічні маркетингові цілі на два-три роки. Ці цілі мають працювати на реалізацію глобальної мети. Наприклад, щоб збільшити прибуток, потрібно залучити нові сегменти аудиторії чи підвищити частоту використання продукту.

3). Стратегія маркетингових комунікацій. Описує дії з різних напрямків на найближчий рік. Тобто що потрібно зробити, щоб забезпечити досягнення маркетингових цілей. Наприклад, щоб залучити нову аудиторію, потрібно розробити та запустити брендові кампанії у соціальних мережах для зростання впізнаваності на 50 % [25, с. 166].

Докладний план допомагає систематизувати та оцінити ресурси компанії, щоб перерозподілити їх на ефективні канали просування.

Грамотно розроблена стратегія:

1) Визначає цілі та напрями — яким чином компанія хоче розвиватися, які ринкові сегменти планує зайняти, як представляє досягнення успіху та свій розвиток.

2) Формулює унікальну торгову пропозицію (УТП) — що робить продукти чи послуги компанії більш привабливими для споживачів і допомагає виділитися серед конкурентів.

3) Оптимізує розподіл ресурсів: бюджет на маркетинг, персонал, час.

4) Дозволяє компанії краще розуміти цільову аудиторію та її потреби, налаштовувати рекламу точніше.

5) Погоджує маркетингові активності — що компанія відображає у бренді та транслює аудиторії.

б) Структурує інформацію та допомагає приймати обґрунтовані рішення у маркетингу.

За підсумком маркетингова стратегія підприємства зміцнює позиції підприємства над ринком і сприяє її сталому зростанню.

Необхідність у формуванні нової стратегії замість існуючої, радикальне оновлення, виникає у двох випадках:

- серйозні зміни в діяльності компанії, коли колишній план просто не застосовується;
- крайня неефективність обраної стратегії, коли очікування не виправдалися та проекти показали збитки.

Висновки до розділу 1

За результатами вивчення теоретичних основ стратегічного маркетингу можна зробити висновок, що маркетингова стратегія – це складне і багатогранне поняття, єдиного трактування якого нині немає. Сутність маркетингової стратегії підприємства полягає в тому, щоб підприємство та його керівництво могли швидко «підлаштовуватися» під змінне підприємницьке середовище і створювати перспективні підприємницькі можливості для стабілізації економічного становища підприємства або навіть для покращення: ринкових позицій, рівня якості та адаптивної спроможності фірми щодо задоволення попиту окремих покупців.

Виявлення маркетингових можливостей, реальних загроз на ринку визнано найважливішими етапами стратегічного планування, що базується на вивченні ринкового середовища. Для розробки маркетингової політики організації необхідно виявити базові маркетингові стратегії, які компанія вибирає залежно від цього, на яку конкурентну перевагу вони спираються. Маркетингова стратегія є важливим сполучним елементом загальної стратегії компанії, який визначає вибір маркетингової політики, що проводиться підприємством. Маркетингова стратегія реалізується через встановлення основних напрямів діяльності підприємства на ринку щодо споживачів і конкурентів, що регламентується характером обраної маркетингової політики.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СТАРОКОСТЯНТИНІВЦУКОР»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Старокостянтинівцукор» – це компанія, що успішно розвивається вже п'ятнадцять років та має значний досвід у виробництві цукру. Підприємство засновано у 2009 році (дата реєстрації 23.04.2009р.). Статутний капітал ТОВ «Старокостянтинівцукор» становить 192 110 890 грн. Серед власників заводу 99,9% капіталу належить ТОВ «АГРО-ОРМС».

Код ЄДРПОУ: 36397241. Адреса реєстрації: 31102, Україна, Хмельницька обл., місто Старокостянтинів, провулок Гольдфадена, будинок, 10.

Основний напрямок діяльності комбінату – виробництво високоякісного цукру-піску. Також підприємство випускає бурякову мелясу та сушений гранульований жом.

Інші види діяльності:

Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин,

Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами,

Оптова торгівля хімічними продуктами,

Неспеціалізована оптова торгівля,

Вантажний автомобільний транспорт.

Продукція ТОВ «Старокостянтинівцукор» виробляє та пропонує до продажу наступну продукцію:

1) Цукор-пісок – високоякісний та екологічно чистий продукт підприємства, виробляється з цукрових буряків і є цінним харчовим продуктом, що забезпечує

організм енергією та надає їжі солодкому смаку. Фасується у поліпропіленові мішки з поліетиленовим вкладишем по 50 кг. Постачання здійснюється на умовах само вивезення та залізничним транспортом до станції вантажоодержувача.

2) Меляса бурякова – побічний продукт цукрового виробництва; сироподібна рідина. Меляса використовується як підсолоджувач у кулінарії, є сировиною під час виробництва спиртів, а також застосовується для годування сільськогосподарських тварин. Відвантаження меляси проводиться в автомобільні (самовивіз) залізничні цистерни.

3) Жом сушений у гранулах – знецукрована і висушена бурякова стружка у вигляді гранул. Жом використовується на корм худобі, а також застосовується як вихідна сировина для біогазових установок та екологічно чисте паливо для котельних установок. Відвантаження жому здійснюється розсипом в автомобільний транспорт покупця.

Продукція комбінату сертифікована та повністю відповідає всім вимогам та стандартам. Контроль якості здійснюється сучасною лабораторією всіх етапах виробництва: від приймання сировини до відвантаження товару.

ТОВ «Старокостянтинівцукор» використовує виключно екологічно чисту сировину, вирощену на полях, які славляться своєю природною родючістю. Товариство активно проводить роботу з розширення зони буряків, надає партнерам-сільгоспвиробникам вигідні умови співпраці та практичну допомогу в бурякосіянні. За останнє десятиліття вкладено значні власні кошти на модернізацію виробництва та оптимізацію технологічних процесів, що дозволило збільшити обсяг переробки цукрових буряків до 3 000 тонн на добу, а якість продукції довести до міжнародних стандартів.

Пріоритетними цілями ТОВ «Старокостянтинівцукор» є турбота про навколишнє середовище, а також забезпечення промислової та екологічної безпеки. Для цього на комбінаті поступово вводиться в експлуатацію нове обладнання. До сезону переробки цукрових буряків урожаю 2015 року підприємство повністю перейшло на безвідходне виробництво.

ТОВ «Старокостянтинівцукор» є містоутворюючим підприємством, яке

бере активну участь у благодійних акціях та соціальному житті району. Тривалий час стабільна робота підприємства дозволяла працевлаштувати та забезпечити гідну оплату праці більше двомстам співробітникам.

Організаційну структуру ТОВ «Старокостянтинівцукор» зображено на рисунку Б.1.

Якісна продукція та висока відповідальність у виконанні своїх зобов'язань дозволили підприємству завоювати довіру покупців, довівши ефективність та конкурентоспроможність роботи комбінату на ринку цукру. Завод завжди прагне до інновацій та поліпшення своїх технологій. Одним з основних принципів його роботи є відкритість та прозорість у відносинах з партнерами та клієнтами.

Для того, щоб проаналізувати техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» побудовано таблицю Б.2.

Виручка від реалізації продукції збільшилася за період 2021-2023 років на 261,3 % при зростанні собівартості продукції на 221,4%, що позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства (див. рисунок Б.3-Б.4).

Серед показників, що характеризують матеріально-технічну базу заводу слід відмітити середньорічну вартість основних фондів підприємства, яка за відповідний період збільшилася з 203 903,5 тис. грн до 321 309,5 тис. грн (або на 57,5 %). Ефективність використання виробничих фондів характеризується фондоддачею, яка показала нерівномірну динаміку і зростає у 2022 році з 1,32 до 3,68, поряд з тим у 2023 році вона дорівнювала 2,49. Темпи зростання цього показника за звітний період 188,7 %. Фондомісткість відповідно знизилася з 0,75 до 0,27, далі – зростання до 0,40. В цілому можна засвідчить зростання ефективності використання виробничих фондів заводу через збільшення обсягів виробництва цукру і поступове оновлення обладнання підприємства. На це вказує динаміка зміни фондоозброєності – з 970,96 тис.грн у 2021 році до 1 274,14 тис. грн у 2022 році та 1 590,64 тис. грн (тобто на 63,8 %).

За даними таблиці Б.2 та рисунку Б.5 чисельність працівників заводу зменшилася за 2021-2023 роки з 210 чел. до 208 осіб у 2022 році та 202 осіб у 2023 році, тобто на 4 %. При зростанні доходу підприємства та незначному

скороченні чисельності відмічається зростання продуктивності праці персоналу у звітному періоді: 1 287,56 тис. грн у 2021 році, 4 697,47 тис. грн у 2022 році та 3 965,43 тис. грн на одного працівника у 2023 році. Така динаміка відповідає темпам зростання 307,9 %.

На цукровому заводі з метою матеріального стимулювання працюючих регулярно за підсумками роботи підприємства підвищують заробітну плату, яка у 2021-2023 рр. в середньому за місяць становила: відповідно 14 671,8 грн, 15 992,8 грн та 16 875,4 грн. Підприємство відчуває брак професійних працівників, тому намагається їх утримати і зберегти колектив відповідними стимулюючими заходами та пільгами.

Для оцінки результатів роботи підприємства та її ефективності розраховані показники рентабельності за відповідний період. Їх динаміку зображено на рисунку Б.6. Незважаючи на збільшення доходу від реалізації продукції показники рентабельності за аналізований період значно знизилися.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновки, що на діяльність підприємства впливає ряд зовнішніх і внутрішніх факторів, які спровокували коливання у обсягах виробництва продукції і її реалізації. Найкращі результати відмічені у 2022 році, у 2023 році відмічається зниження і уповільнення зростання окремих показників. Особливо це позначилося на рентабельності виробництва ТОВ «Старокостянтинівцукор» у 2023 році.

Для вивчення причин і факторів, які вплинули на діяльність заводу проведено аналіз виробничо-господарської діяльності, розраховані показники зведені в таблицю Б.7.

За даними таблиці обсяги постачання цукрових буряків зросло з 104 584 тис. т у 2021 році до 446 428 т у 2022 році та 414 752 т у 2023 році, що в цілому складає 396,6 % зростання. Перероблено до 405 212 т цукрових буряків у 2023 році, що на 300 % більше ніж у 2021 році. Нарощення обсягів переробки досягнуто завдяки зростанню добової продуктивності з 2 650 т до 4 665 т на добу, тобто на 76 %. Однак вихід цукру знизився з 13,21 % до 11,88 %, втрати цукру у виробництві зросли за аналізований період з 0,69 % до 1,34 %. Такі зміни

викликані значним зростанням обсягів вирощування та заготівель цукрових буряків фабричних у 2023 році. та недостатніми виробничими та складськими (для тривалого зберігання сировини) потужностями. Ситуація погіршилася через недостатню організацію процесів польового кагатування та вплив погодних умов.

На рисунку Б.8 зображено динаміку обсягів виробництва цукру у 2021-2023 роках для ТОВ «Старокостянтинівцукор». В цілому виробництво цукру на досліджуваному підприємстві за 2021-2023 роки зросло з 13 286 т до 48 324 т на рік (на 108 %), що позначилося і на доході підприємства.

2.2 Аналіз ефективності системи менеджменту підприємства

2.2.1 Аналіз фінансового стану та фінансових результатів діяльності фірми

У процесі господарської діяльності кожен цукровий завод взаємодіє як з іншими спорідненими підприємствами, які вирощують буряки та постачають насіння буряків, так і з фінансово-кредитними установами. Щоб постачальник, інвестор, кредитор могли зробити висновок про доцільність співпраці з цим цукровим заводом, їм необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства.

Потреба в аналізі ліквідності балансу підприємств цукробурякового підкомплексу виникає у зв'язку з посиленням потреби у фінансових ресурсах та необхідністю оцінки кредитоспроможності господарюючого суб'єкта. Для розрахунку ліквідності та платоспроможності цукрового заводу ми пропонуємо скористатися рядом показників. В таблиці Б.9 зведені результати розрахунку показників ліквідності та платоспроможності підприємства, які свідчать про недостатній рівень ліквідності підприємства і його зниження впродовж усього періоду. Коефіцієнт поточної ліквідності тільки у 2021 році мав найбільш значення 0,91 і знизився до 0,86 у 2023 році, що значно нижче нормативного значення 2,0. Невідповідність рекомендованим значенням простежується і по інших показниках ліквідності, що вказує на значні проблеми у забезпеченні

поточної фінансової діяльності заводу.

Одним із ключових завдань аналізу фінансового стану є вивчення показників, що відбивають фінансову стійкість переробного підприємства. Вона характеризується стабільним перевищенням доходів над витратами, вільним маневруванням коштами. Однак розрахунки основних показників фінансової стійкості (див. таблицю Б.10) свідчать про невідповідність розрахованих коефіцієнтам рекомендованим значенням і негативну динаміку в 2021-2023 роках. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами має від'ємне значення і знижувався весь аналізований період. Коефіцієнт автономії значно меншій за рекомендоване значення, яке знизилося з 0,33 до 0,23. На погіршення фінансового стану вказує зменшення коефіцієнта співвідношення власних та позикових коштів – з 0,49 в 2021 році до 0,31 в 2023 році.

В цілому можна говорити про низьку фінансову стійкість підприємства, що в першу чергу пов'язано із значним зростанням боргових зобов'язань (позикових коштів) підприємства – з 477 057 тис. грн у 2021 році до 665 165 тис. грн у 2022 році та 968 616 тис. грн у 2023 році (темпи зростання 203 %)¹. За даними таблиці Б.2, вартість активів підприємства (баланс) зросла на 76,7 % – з 715 360 тис. грн у 2021 році до 933 079 тис. грн у 2022 році та 1 264 080 тис. грн у 2023 році. Поряд з тим, власний капітал підприємства за відповідний період збільшився з 238 303 тис. грн до 295 464 тис. грн (або лише на 24 %).

Таким чином, аналіз вказує на погіршення фінансового стану, що пов'язано із низькою платоспроможністю та фінансовою нестійкістю підприємства внаслідок значних сум кредиторської заборгованості.

З врахуванням розрахованих даних в таблиці В.1 проаналізуємо фінансові результати підприємства та показники рентабельності ТОВ «Старокостянтинів-цукор». Чистий дохід підприємства від реалізації продукції збільшився більше ніж у 3,5 рази за весь період, що розглядається. Отриманий валовий прибуток заводу зріс у 5,6 разів через менші темпи зростання собівартості реалізованої продукції – з 45 006,0 тис. грн до 216 844,0 тис. грн. Зростання адміністративних

¹ Розраховано за даними балансу підприємства

(на 60,8 %) та інших операційних витрат вплинуло на уповільнення темпів зростання прибутку від реалізації та чистого прибутку. Інші доходи та інші витрати мали місце тільки у 2023 році – відповідно 4 638,0 тис. грн та 4 426,0 тис. грн.

Впродовж вказаного періоду темпи зростання чистого прибутку становили 104,0 %; в абсолютному вимірі він дорівнював: у 2021 році 26 493,0 тис. грн, у 2022 році – 29 594,0 тис. грн і у 2023 році 27 561,0 тис. грн. Відмічається уповільнення темпів росту чистого прибутку цукрового заводу у 2023 році.

Наведені в таблиці В.1 дані щодо рентабельності виробництва цукру-піску та його реалізації, рентабельності витрат свідчать про значне зниження показників. Значне зменшення відмічено по рентабельності витрат, що вказує на витратомісткість виробництва і зниження його ефективності. Слід відмітити, що рентабельність реалізації цукру-піску знизилася з 9,8 % до 3,4 %, а рентабельність виробництва цукру-піску – з 5,0 % до 2,7 %.

Відмічена динаміка змін показників свідчить про значне зменшення рівня рентабельності виробництва цукру і погіршення фінансової діяльності цукрового заводу протягом аналізованого періоду.

2.2.2 Оцінка ефективності системи управління підприємством

Аналіз ефективності системи управління цукровим заводом є наступним етапом в алгоритмі дослідження системи управління впродовж 2021-2023 років. На основі зведених в таблиці В.2 показників можна проаналізувати ефективність системи управління ТОВ «Старокостянтинівцукор».

Чисельність управлінських працівників зменшилася протягом періоду, що розглядається, на 16,7 %, тобто з 60 чол. до 50 чол. Питома вага менеджерів у загальній чисельності працюючих зменшилася на 3,6 %, а питома вага управлінських витрат – на 0,6 % (з 5,6 % до 5,0 %). Витрати на управління підвищилися з 12 736,0 тис. грн у 2021 році до 29 594,0 тис. грн у 2022 році, знизилися до 27 561,0 тис. грн у 2023 році (див. рисунок В.3).

Продуктивність праці, розрахована відносно одного управлінця збільшилася з 4 506,5 тис. грн до 16 020,4 тис. грн за весь період, який аналізується. Темпи зростання цього показника – 355,5 %. Прослідковується зростання і у показника обсягу реалізованої продукції, що припадає на 1 грн управлінських витрат – з 21,23 тис. грн у 2021 році до 47,70 тис. грн у 2022 році, але у 2023 році ці витрати зменшилися до 27,52 тис. грн.

Різке падіння спостерігається при дослідженні показника прибутку, що припадає на одну гривню витрат на управління (див. рисунок В.4): з 2,08 тис. грн у 2021 році до 1,445 тис. грн у 2022 році та відповідно 0,946 тис. грн у 2023 році.

Таким чином, за основними показниками рівень ефективності управління ТОВ «Старокостянтинівцукор» значно низився, особливо у 2023 році. Можна вважати необґрунтованим збільшення витрат на управління підприємством, що потребує розробки системи заходів для удосконалення системи менеджменту цукрового заводу.

Проведене комплексне аналітичне дослідження ТОВ «Старокостянтинівцукор» вказує на значні коливання у результатах діяльності підприємства за останні три роки, в тому числі у 2023 році – зниження техніко-економічних показників та показників ефективності управління, погіршенні фінансового стану внаслідок низької платоспроможності та ліквідності.

Для вирішення завдання щодо формування та успішної реалізації стратегії підприємства цукрової промисловості провідним менеджерам ТОВ «Старокостянтинівцукор» необхідно удосконалювати управління заводом з врахуванням певних особливостей цукробурякового підкомплексу, який не може функціонувати без залучення позикових коштів.

В таких умовах стають актуальними визначення та вибір найбільш пріоритетних напрямів їх вкладення. Цукрові заводи, які у зв'язку зі специфічністю галузевого виробництва відрізняються сповільненою та неадекватною реакцією на інвестиції, потребують насамперед підвищення їх платоспроможності та фінансової стійкості.

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що проблему платоспроможності підприємства цукрової промисловості можна вирішити за допомогою вливання в них кредитних коштів та інвестицій.

2.3 Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Старокостянтинівцукор»

Дослідження діяльності підприємства цукрової промисловості як об'єкта стратегічного управління передбачає виявлення особливостей його функціонування, аналіз основних елементів макросередовища та передумов для створення конкурентної переваги підприємства.

До основних видів діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» відносяться: виробництво цукру-піску; виробництво інших видів продукції, робіт та послуг; виробництво товарів народного споживання; надання послуг населенню; торгово-закупівельна, посередницька та комерційна діяльність.

Як показали результати дослідження, цукрова промисловість посідає важливе місце у продовольчому комплексі України. Ефективність функціонування цукрової промисловості вимагає тісної взаємодії всього технологічного циклу, починаючи від насінництва, вирощування, збирання та транспортування буряків на цукрові заводи та закінчуючи подальшою її переробкою із застосуванням складних технологічних процесів, що забезпечують вироблення одного з найважливіших продуктів харчування.

За даними митної статистики, в березні 2024 року український експорт цукру становив 81 тис. т, що порівняно з отриманими у лютому 2024 року 75 тис. т та 48 тис. т у березні 2023 року. Відмітимо, що протягом першої половини сезону 2023/24 вітчизняний експорт цукру становив 430 тис. т, що на 64% більше 262 тис. т за відповідний період попереднього маркетингового року².

² Посилання на сайт: <https://agroportal.ua/news/ukraina/ukrajina-zbilshila-eksport-cukru-na-64>

«З огляду на наявні обмеження на обсяги українського експорту цукру до Європи (нагадаємо, що протягом 2022 та 2023 років майже весь експорт цукру з України було направлено до країн ЄС), українські експортери починають відправлення цукру до країн Африки та Азії (зокрема через українські глибоководні порти)», — зазначили аналітики.

Додамо, що у минулому році загальні обсяги виробленого цукру становили близько 1,8 млн т за внутрішнього споживання в 1 млн т; у сезоні 2023/24 вітчизняні підприємства цукрової промисловості можуть перевищити показники попередніх років та експортувати 700-800 тис. т. За інформацією експертів, обмеження країн ЄС цього року на імпортування — не більше 300-400 тис. т українського цукру. Серед основних експортерів українського цукру відмічаємо провідних виробників — «Укрпромінвест-Агро», «Радехів-Цукор» та «Астарта». Частка топ-3 у загальному експорті оцінюється у 60-70%.

В Хмельницькій області цукрові заводи розташовані на території Теофіпольської, Наркевицької, Старокостянтинівської та Шепетівської громад. Ще один цукровий завод планують запустити на території Красилівської громади. Серед них: ПрАТ «Теофіпольський цукровий завод», ТОВ «Наркевицький цукровий завод», ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат», ТОВ «Агропартнер-1» «Красилівський цукровий завод». Досліджуване підприємство ТОВ «Старокостянтинівцукор» також успішно використовує та впроваджує передові технології, а також стимулює збільшення обсягів та якості переробки цукрових буряків та виробництва цукру.

Проведені дослідження дозволили встановити, що основна конкурентна боротьба розгортається на міжрегіональному рівні за ринок збуту між власниками цукру у зв'язку з різним ступенем забезпеченості регіонів цукром та диференціацією цін на цукор у регіонах. Це призвело до посилення конкуренції, зумовленої зниженням попиту на цукор, викликаного, у свою чергу, перенасиченням ринку цукру в умовах інфляції, що триває.

Вивчення конкурентної динаміки ринку цукрової промисловості (у процесі виявлення особливостей формування її конкурентного середовища) необхідно визначити, які кроки зробити цукровому заводу і як використовувати йому ті чи

інші можливості. У зв'язку з цим перед підприємством виникає необхідність вибору: пристосуватися до умов, що змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище.

Таким чином, необхідно виділити найбільш значущі фактори для функціонування підприємства цукрової промисловості:

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

До факторів, що впливають на силу конкурентної боротьби в галузі, слід зарахувати такі:

- зростання кількості конкуруючих підприємств у міру вирівнювання їх фінансових, трудових та інших можливостей;
- стабілізацію попиту чи повільного його зростання, коли «місця над ринком вистачає не всім»;
- здійснення одним або декількома конкурентами політики зміцнення своїх позицій за рахунок інших конкурентів;
- здійснення фінансової підтримки потужними компаніями, що не входять в галузь, підприємств галузі;
- збільшення складнощів відходу з бізнесу, коли припинення діяльності обходиться дорожче, ніж ведення конкурентної боротьби.

В таблиці Г.1. зведено підсумки дослідження за оцінкою факторів внутрішнього середовища ТОВ «Старокостянтинівцукор» Результати вивчення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища цукрового заводу представлено в таблиці Г.2.

Проведений стратегічний аналіз дозволив сформулювати такі висновки: вітчизняний ринок цукру переживає значне зростання, ринок перенасичений за рахунок перевищення пропозиції над попитом, підприємства мають значні товарні залишки, рівень технології переважно відповідає світовому, однак техніка значно відстає від світового рівня (у зв'язку з моральним та фізичним зносом).

Тому в сфері маркетингу для підприємства ТОВ «Старокостянтинівцукор» рекомендується розширення асортименту виробленої продукції, підвищення якості цукру, зміна співвідношення виробництва цукру з буряка та сирцю.

В сфері фінансів – це перерозподіл коштів, отриманих від введення квот для створення фонду технічного переозброєння.

Що стосується виробничої сфери, то виробничі потужності цукрової промисловості розміщені і в сприятливих, і менш сприятливих зонах для бурякосіяння. На різній відстані вони знаходяться і від портів постачання цукру-сирцю. Середня потужність вітчизняних заводів – близько 3 тис. т переробки буряків на добу; з переробки сирцю – до 5,4 тис. т на добу.

У 2023 році виробничі потужності ТОВ «Старокостянтинівцукор» використовувалися на 76 %, рентабельність виробництва становила 2,7 %.

Необхідно проаналізувати напрямки вдосконалення цінової політики цукрових заводів як фактора підвищення їх конкурентоспроможності в умовах нестабільності та динамічності ринку цукру. Під ціновою політикою розглядається визначення рівня цін і можливих варіантів їх зміни залежно від цілей і завдань, які вирішує підприємство і в короткостроковому плані, і в перспективі.

У цукровій промисловості використовується метод «витрати-плюс», тобто до величини витрат підприємства, що склалася, додається певна величина прибутку. У сфері послуг для цукрової галузі є кілька стратегічних підходів до досягнення найкращої взаємоув'язки попиту та пропозиції:

- встановлення диференційованих цін на «піковий» час і час «затишшя»: період переробки цукрових буряків та міжсезонний період, коли можна переробляти цукор – сирець;

- введення систем попереднього замовлення на послуги: договір-контракт на постачання та переробку сировини у задані терміни.

В умовах гострої конкуренції на ринку цукру з метою виживання при зростанні витрат виробництва заводи змушені були вдаватися до цінових поступок. Комерційна діяльність має сенс, поки ціни покривають витрати виробництва.

У зв'язку із значним зростанням витрат виробництва, внаслідок чого продукція стає неконкурентоспроможною, пропонується розробка заходів за такими напрямками:

- розробку заходів щодо зниження витрат виробництва (стратегія низьких витрат) на підприємстві цукрової промисловості;
- розробку заходів щодо регулювання вітчизняного ринку цукру та функціонування вітчизняних заводів (оборонна державна стратегія захисту внутрішнього ринку цукру та вітчизняних виробників);
- забезпечення гарантій збуту та цін на цукрові буряки та цукор;
- стимулювання експорту цукру;
- створення компенсаційного фонду для підтримки цукрової промисловості і технічного переозброєння;
- забезпечення системи соціального захисту працівників, що надає ринку цукру чітку соціальну спрямованість.

За результатами дослідження зовнішнього мікро- та макросередовища підприємства ТОВ «Старокостянтинівцукор» складено таблиці Г.3-Г.4.

Для розробки маркетингових стратегій ТОВ «Старокостянтинівцукор» з метою оцінки факторів та явищ, що впливають на підприємство, використовуємо метод стратегічного планування – SWOT – аналіз. Даний метод аналізу дає чітке та структуроване уявлення про ситуацію, в якій знаходиться підприємство, дозволяє зробити висновок та виявити потенційно можливі ризикові ситуації, об'єктивно оцінити його потенціал. Визначимо кроки, які дозволять виявити шлях розвитку підприємства та проблеми, які терміново треба вирішити. Усі чинники поділимо на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, небезпеки (таблиця Г.5).

Стосовно ТОВ «Старокостянтинівцукор» проведення SWOT-аналізу дозволить обрати оптимальний шлях розвитку підприємства, уникнути небезпек, а також виявити можливості, що дозволяють максимально ефективно задіяти наявні ресурси.

За результатами SWOT – аналізу можна зробити висновки, що це підприємство має досить багато сильних позицій, таких як:

- вигідне географічне положення в достатньо ефективній сировинній базі;
- напрацьовані схеми та зв'язки матеріально-технічного забезпечення виробництва та збуту продукції;
- наявність повноцінної виробничої та інженерної інфраструктури, технічних та технологічних напрацювань для модернізації та подальшого розвитку виробництва;
- сприятливі ґрунтово-кліматичні умови для вирощування цукрових буряків;
- сприятливий імідж регіону для надходження капіталу та кваліфікованих кадрів;
- наявність законодавчої активності, що стимулює розвиток ринку цукру;
- зростання обсягу заготівель буряка;
- реалізація галузевих цільових програм розвитку цукрового підкомплексу АПК;
- наявність стійкого попиту на продукцію;
- достатній рівень кваліфікації інженерно-технічного персоналу та робітників;
- стабільна якість продукції, що постачається, та позитивний імідж підприємства на ринку продукції галузі.

Разом з тим можна відзначити і слабкі сторони його діяльності, до яких можна віднести:

- фізичний та моральний знос основних фондів, низька продуктивність праці;
- повільне впровадження інновацій, що визначають конкурентоспроможний розвиток підприємства;
- недостатній рівень використання сучасних систем ресурсозбереження;
- нестача ресурсної бази для розвитку цукрової промисловості;
- старіння та природне зменшення населення, міграція населення внаслідок бойових дій;

- старіння технологічного та енергетичного обладнання насінневих та цукрових заводів;
- проблеми з логістикою та товарорухом цукру; - сезонність у виробництві цукру;
- дисбаланс між виробництвом цукрових буряків та наявністю виробничих потужностей з її переробки;
- відсутність достатніх складських потужностей для тривалого зберігання сировини та нестача потужностей для зберігання готової продукції;
- нестійке фінансове положення

У той же час ТОВ «Старокостянтинівцукор» має такі можливості, як:

- інвестиційна привабливість для вкладення капіталу;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку високих технологій та інновацій;
- підвищення цінової конкурентоспроможності продукції;
- нарощування виробничих потужностей та обсягів реалізації бурякового цукру на ринку;
- збільшення частки ринку;
- створення служби маркетингу;
- підвищення якості сировини;
- зменшення втрат при транспортуванні, збереженні, переробці;
- використання трудових ресурсів за рахунок міграційного припливу (ВПО);
- подальший розвиток міжнародних зв'язків, стимулювання створення на території області спільних підприємств;
- суттєве збільшення посівних площ та валового збору цукрових буряків фабричних;
- збільшення обсягів реалізації основної та побічної продукції на експорт;
- використання можливостей для експорту цукру в країни Середземномор'я та Африки;

- функціонування та розвиток міжнародної торгівлі цукром та продовження безмитної торгівлі ЄС з Україною;

- створення служби маркетингу.

Підприємству слід звернути увагу на небезпеки:

- загроза зростання технічного та технологічного відставання від конкурентів;
- посилення конкуренції з боку країн, що активно просувають тростинний цукор-сирець та у зв'язку із зростанням неконтрольованого імпорту;

- збільшення ресурсомісткості та імпоротної залежності буряківництва та цукробурякового виробництва (імпортні насіння буряка, засоби захисту рослин, бурякова техніка);

- відтік кваліфікованих кадрів з АПК та збільшення демографічного навантаження;

- втрата технологій та традицій цукробурякового виробництва внаслідок низького рівня оплати праці;

- загальноекономічна та політична нестабільність;

- імпортний нерегульований ринок насіння буряка;

- природно-кліматичні фактори;

- необґрунтоване директивне обмеження цін на цукор;

- низька платоспроможність торгових та промислових підприємств-споживачів продукції;

- зниження обсягів експортних поставок у зв'язку з посиленням заходів тарифного та нетарифного регулювання ринку у суміжних країнах (зокрема ЄС).

Даний аналіз показує необхідність проведення заходів щодо формування ефективної системи управління підприємством цукрової галузі за допомогою сучасних механізмів та управлінських методів.

Для повнішої оцінки конкурентної позиції та виявлення стратегії розвитку діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» скористаємося матрицею БКГ, яка дозволяє чітко позиціонувати товар на конкурентному полі діяльності компанії. В основі побудови матриці БКГ лежить визначення значень показників: відносна частка ринку та темпи зростання ринку. Відносна частка ринку дорівнює

відношенню частки ринку, яку займає ТОВ «Старокостянтинівцукор» до частки ринку основного конкурента. Одним із основних конкурентів ТОВ «Старокостянтинівцукор» є ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод», частка ринку становить 48,5 %, а частка ринку досліджуваного заводу – 19,2 % (відносна частка становила 0,39) (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяги реалізації продукції підприємств-виробників цукру Хмельницької області у 2021-2023 рр.

Найменування показника	Од. вим.	Роки			Відхилення 2023р. до 2021р., у %	Відносна частка у 2023р., %
		2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «Старокостянтинівцукор»	тис. грн	270 388	977 075	801 018	361,3	19,2
ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод»		1 513 285	1 561 836	2 017 039	133,3	48,5
ТОВ «Наркевицький цукровий завод»		630 056	886 515	877 133	139,2	21,1
ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат»		207 509	367 206	347 270	167,4	8,3
ТОВ «Агропартнер-1» «Красилівський цукровий завод»		–	18 822,4	118 703,1	100,0	2,9
Хмельницька область		2 621 238	3 811 454,4	4 161 163,1	158,7	100,0

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



Рисунок 2.1 – Матриця БКГ для ТОВ «Старокостянтинівцукор»

Відповідно до розрахунків темпи зростання ринку становить в середньому 1,64 рази (164 %) за рік (рисунок 2.1). Згідно з рисунком 2.1, продукція ТОВ «Старокостянтинівцукор» потрапляє в квадрант «важкі діти», а це означає, що підприємство займає відносно невелику частку ринку, що призводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту своєї частки ринку та гарантування виживання на ньому. Високі темпи зростання ринку вимагають значної готівки, щоб відповідати цьому зростанню.

Проведені дослідження підтвердили, що продукція (цукор-пісок) ТОВ «Старокостянтинівцукор» має невисоку конкурентоспроможність порівняно з товарами-конкурентами та для підвищення її потенціалу необхідні фінансові ресурси, що спрямовуються на маркетингові дослідження, а також розробка механізмів, спрямованих на розвиток виробництва бурякового цукру.

Виходячи з аналізу фінансово-господарської та виробничої діяльності цукрового заводу, ми вважаємо, що дана можливість для інвестування цих напрямів власними коштами при плануванні та раціональному використанні прибутку завод має. Резервами збільшення прибутку цукрового заводу є: скорочення втрат цукру у виробництві та зменшення виходу меляси та вміст цукру в мелясі.

Висновки до розділу 2

На території Хмельницької області функціонують п'ять цукрових заводів: ПрАТ «Геофіпольський цукровий завод», ТОВ «Наркевицький цукровий завод», ПрАТ «Шепетівський цукровий комбінат», ТОВ «Агропартнер-1» «Красилівський цукровий завод», ТОВ «Старокостянтинівцукор». Досліджуване підприємство ТОВ «Старокостянтинівцукор» успішно використовує та впроваджує передові технології, а також стимулює збільшення обсягів та якості переробки цукрових буряків та виробництва цукру. Завод введено в експлуатацію у 2009 році.

Потужність заводу: переробка цукрових буряків – 4,6 тис. т/добу. Підприємство спеціалізується на виробництві цукру з цукрових буряків. Також підприємство випускає бурякову мелясу та сушений гранульований жом. Продукція комбінату сертифікована та повністю відповідає всім вимогам та стандартам.

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності цукрового заводу показав наступне:

- виручка від реалізації продукції збільшилася за період 2021-2023 років на 261,3 % при зростанні собівартості продукції на 221,4%, що позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства;

- середньорічна вартість основних фондів підприємства за відповідний період збільшилася з 203 903,5 тис. грн до 321 309,5 тис. грн (або на 57,5 %);

- фондвіддача показала нерівномірну динаміку – після зростання у 2022 до 3,68 у 2023 році вона зменшилася до 2,49;

- динаміка зміни фондоозброєності – з 970,96 тис.грн у 2021 році до 1 274,14 тис. грн у 2022 році та 1 590,64 тис. грн (тобто на 63,8 %), що вказує на зростання ефективності використання виробничих фондів заводу через збільшення обсягів виробництва цукру і поступове оновлення обладнання підприємства;

- чисельність працівників заводу зменшилася за 2021-2023 роки з 210 чол. до 208 осіб у 2022 році та 202 осіб у 2023 році, тобто на 4 %;

- відмічається зростання продуктивності праці персоналу у звітному періоді: з 1 287,56 тис. грн до 3 965,43 тис.грн на одного працівника; темпи зростання 307,9 %; середньомісячна заробітна плата підвищилася до 16 875,4 грн;

- виробництво цукру на досліджуваному підприємстві за 2021-2023 роки зросло з 13 286 т до 48 324 т на рік (на 108 %), що позначилося на зростанні доходів підприємства;

- нарощення обсягів переробки досягнуто завдяки зростанню добової продуктивності з 2 650 т до 4 665 т на добу, тобто на 76 %. Поряд з тим, вихід цукру знизився з 13,21 % до 11,88 %, втрати цукру у виробництві зросли за аналізований період з 0,69 % до 1,34 %.

Проведене комплексне аналітичне дослідження ТОВ «Старокостянтин-

нівцукор» вказує на значні коливання у результатах діяльності підприємства за останні три роки, в тому числі у 2023 році – зниження техніко-економічних показників та показників ефективності управління, погіршенні фінансового стану внаслідок низької платоспроможності та ліквідності.

Для вирішення завдання щодо формування та успішної реалізації стратегії підприємства цукрової промисловості провідним менеджерам ТОВ «Старокостянтинівцукор» слід враховувати специфічність галузевого виробництва, яка відрізняється сповільненою та неадекватною реакцією на інвестиції, потребують насамперед підвищення їх платоспроможності та фінансової стійкості. Проблему платоспроможності підприємства цукрової промисловості можна вирішити за допомогою вливання в них кредитних коштів та інвестицій.

Незважаючи на невисокі значення показників рентабельності та скорочення коефіцієнтів ліквідності можна стверджувати про стабілізацію фінансово-економічної діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор», що є наслідком суттєвого збільшення обсягу виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції цукрового заводу, що також підтверджує висновок про наявність попиту на вітчизняний буряковий цукор на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Для розробки маркетингових стратегій ТОВ «Старокостянтинівцукор» з метою оцінки факторів та явищ, що впливають на підприємство, використано метод стратегічного планування – SWOT – аналіз. Застосування цього методу аналізу дозволило отримати чітке та структуроване уявлення про ситуацію, в якій знаходиться підприємство, зробити висновок та виявити потенційно можливі ризикові ситуації, об'єктивно оцінити його потенціал.

Для повнішої оцінки конкурентної позиції та виявлення стратегії розвитку діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» побудовано матрицею БКГ, яка дозволяє чітко позиціонувати товар на конкурентному полі діяльності компанії. Вона потрапляє в квадрант «важкі діти», а це означає, що підприємство займає відносно невелику частку ринку, що призводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту своєї частки ринку, високі темпи зростання ринку вимагають значної готівки, щоб відповідати цьому зростанню.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

3.1 Рекомендації щодо вибору та формування маркетингових стратегій для оптимізації управління ТОВ «Старокостянтинівцукор»

Вивченням питання маркетингової стратегії має займатися кожна організація, так як маркетингова стратегія є складовою корпоративної стратегії, яка, у свою чергу, визначає напрями розвитку компанії з урахуванням внутрішніх факторів та в умовах впливу зовнішнього середовища.

Маркетингова стратегія передбачає розробку стратегічних рішень, які дозволять ефективно реалізувати завдання середньострокового та короткострокового періоду; це активний маркетинговий процес із довгостроковим горизонтом плану, спрямований на перевищення середньоринкових показників шляхом систематичного проведення політики створення товарів та послуг, які забезпечують споживачів товарами вищої споживчої цінності, ніж у конкурентів.

Маркетингова стратегія необхідна як організаціям, які знаходяться на етапі становлення бізнесу, але і для тих організацій, які вже завоювали певну частку ринку та мають добрі результативні показники.

Завданням маркетингової стратегії організації є сприяння досягненню місії організації, забезпечення збалансованої структури товарного портфеля, забезпечення ефективності проведення маркетингових заходів. Модель комплексу маркетингу – це вже не просто маркетингова модель, це загальна модель управління ринковою діяльністю підприємства.

Виходячи з вищевикладеного, для підприємства цукрової промисловості, яке знаходиться під впливом негативних факторів зовнішнього середовища пропонуємо покроковий алгоритм формування маркетингової стратегії, основні етапи якого представлені в таблиці Д.1.

Для окремого товару, сегмента ринку організація може застосувати одну з маркетингових стратегій. До стратегії товару пропонуємо включити:

– стратегію позиціонування. При її розробці на споживчому ринку використовувати стратегію диференціювання у сегментах за рівнем доходів (диференціювати товар із розфасовки та упаковки). При анкетуванні споживачів області було виявлено, що споживач незадоволений упаковкою (паперовими та поліетиленовими пакетами) та пропонує упаковувати цукор у коробки типу «Геркулес» вагою 0,5 та 0,3 кг для зручності використання;

– стратегію інновацій, що передбачає розширення асортименту продукції, що випускається. З метою виявлення необхідності роботи з розширення асортименту нами використовувалися результати проведених польових досліджень з вивчення споживача області, ринок цукру якої достатньо представницький. Метод анкетування обрано у зв'язку з можливістю управління процесом опитування та можливістю безпосереднього спілкування зі споживачем продукції. Дослідження показало, що покупці чекають на розширення асортименту продукції: 13% опитаних хотіли б купувати цукрову пудру, 26% – різнокольорові фігурки для дітей, 11% – пресований цукор-рафінад, 15% – цукор з мінеральними та органічними добавками, варений цукор (сироп); 5% опитаних існуючий асортимент влаштовує;

– стратегію диверсифікації. Вузькоспеціалізовані підприємства цукрової промисловості мають низку організаційних та управлінських переваг. Конкуренція у галузі стимулює менеджерів на боротьбу зміцнення конкурентних позицій підприємства на тривалу перспективу. Чим успішніша діяльність підприємства у моно бізнесі, тим більше можливостей для забезпечення лідерства у своїй галузі. Але якщо галузь перебуває в кризі, диверсифікація розглядається як засіб зниження ризику та перенесення накопичених підприємством знань та досвіду у суміжні галузі. Стратегію диференціації, засновану на наданні продукту (товару, роботі, послугі) виняткових властивостей у всій галузі, які важливі для покупця і роблять продукт більш вигідним порівняно з аналогічним продуктом конкурентів. Застосовується ця стратегія при дії організації на ринку з

однотипними (аналогічними) товарами з високим рівнем конкуренції. У разі успішної реалізації ця стратегія є найуспішнішим засобом досягнення прибутку, підвищення рівня лояльності споживачів до організації та робить товар менш чутливим до ціни.

Для виявлення перспективних шляхів диверсифікації нами розглянуто можливі та наявні приклади у цукровій промисловості:

- вертикальна інтеграція передбачає об'єднання з постачальниками сировини або з комерційними організаціями, що здійснюють збут продукції;
- диверсифікація у зв'язані області включає виробництво товарів з побічних продуктів (виробництво спирту, кормових та пекарських дріжджів, лимонної кислоти); організацію ремонтної бази для суміжних галузей; використання складських приміщень для організації оптової торгівлі;
- латеральна диверсифікація (у непов'язані області) – це освоєння виробництв із використанням цукру та пошук нових ніш на ринку продовольчих товарів.

В таблиці Д.2 наведені рекомендовані для цукрового заводу маркетингові стратегії. Розглянемо детальніше особливості вибору маркетингових стратегій по відношенню до підприємства цукрової промисловості.

В роботі пропонується розглядати ціноутворення не тільки як розрахунок величини витрат і прибутку, а й з врахуванням кон'юнктури ринку. З цією метою проаналізовано методи ціноутворення, що застосовуються у цукровій промисловості, та формування прибутку від реалізації цукру; беззбитковості при виробництві цукру з буряка та цукру-сирцю; розподілу прибутку по системі – «виробництво-розподіл». Найбільш поширений – метод «витрати-плюс», тобто до величини витрат підприємства, що склалася, додається певна величина прибутку.

До 1991 р. планувалося 25% рентабельності продукції, з 1992 р. умови функціонування підприємств змінилися, буряк переробляється на «давальницьких» умовах. В умовах гострої конкуренції на ринку цукру з метою виживання при зростанні витрат виробництва заводи змушені вдаватися до цінових поступок. При проведенні аналізу залежності рівня оптових та роздрібних цін від рівня обсягу та витрат виробництва виявлено, що темпи зростання витрат

виробництва випереджають темпи зростання оптово-відпускних цін. Існує розрив між темпами зростання оптових та роздрібних цін.

Аналіз розподілу доходів від виробництва та реалізації цукру на заводах показав, що доходи сільського господарства становлять 21,1%, переробки – 26,2%, держави – 14,5%, торгівлі – 38,0%. Аналіз беззбитковості для заводу показав, що прибуток збільшується зі зростанням обсягу виробництва, витрати зменшуються, причому витрати під час виробництва цукру з буряків знижуються швидшими темпами, ніж витрати під час виробництва цукру із цукру-сирцю. При виробництві цукру із сирцю проявляється ефект масштабу.

Однією з функцій маркетингу є інформаційно-пошукові завдання, тому потрібен постійний інформаційний моніторинг зовнішнього середовища, своїх ринків, багатоваріантний аналіз і обґрунтовані управлінські рішення, що приймаються в стратегічному, тактичному і оперативному плануванні.

3.2 Пропозиції щодо перспективних варіантів стратегій диверсифікації підприємства цукрової промисловості

Одним із засобів досягнення цілей підприємства є використання стратегій маркетингу. У ході дослідження уточнено класифікацію видів маркетингу та визначено найбільш значущі їх види, призначені для застосування у цукровій промисловості. Для формування маркетингових стратегій використана методика стратегічного аналізу, що складається з наступних етапів:

- а) вибір напрямів маркетингових досліджень, аналіз ринкових можливостей, структура та сегментація ринку цукру,
- б) характеристика основних елементів макросередовища,
- в) оцінка конкурентної переваги підприємства.

На підставі результатів аналізу встановлено, що розробка маркетингових стратегій для підприємства цукрової промисловості має здійснюватися в залежності від ситуації, що склалася з врахуванням конкурентної раціональності.



Рисунок 3.1 – Можливі варіанти диверсифікаційної діяльності підприємства цукрової промисловості

Для забезпечення відродження потенціалу цукрової промисловості необхідні заходи, що розробляються підприємствами галузі, зокрема, розробка маркетингових стратегій. Результати виконаного дослідження дозволили зробити висновок, що для реалізації перспективних напрямів розвитку підприємства цукрової промисловості необхідно здійснювати вибір стратегії диверсифікації за такими трьома критеріями, обґрунтованим у цьому дослідженні і наведеному на рис. 3.1: критерій привабливості, критерій «витрати на входження», критерій додаткових вигод.

Після формулювання стратегічного маркетингового завдання проводиться дослідження-аналіз потреб споживачів та поточний рівень попиту. Далі проводиться сегментація ринку, відповідно до інтересів та можливостей підприємства. Відбувається вибір найбільш вдалих сегментів ринку, які з більшою ймовірністю стануть для бізнесу успішним майданчиком для реалізації продукції. Після сегментації фахівці аналізують загрози та можливості бізнесу та конкурентну ситуацію на ринку, розглядаються сильні та слабкі сторони підприємства. З урахуванням даних формується безпосередньо маркетингова стратегія.

З метою виявлення необхідності проведення робіт з диверсифікації, зокрема розширення асортименту продукції, що виробляється підприємством галузі, за участі фахівців з збуту та маркетингу проводилися польові дослідження з вивчення конкурентних переваг споживачів. Одним із аспектів вивчення було виявлення побажань споживачів із вироблення нових видів продукції.

Вітчизняний ринок цукру досить представницький – для повного задоволення потреб населення потрібно близько 35 кг на душу населення. Методом анкетування було обрано та опитано близько 500 осіб мешканців міста та області. Опитані мали різний соціальний статус учні – студенти 25%, робітники – 15%, службовці – 35%, пенсіонери – 15% і безробітні – 10%. Молодь (від 18 до 25 років) та населення середнього віку (від 26 до 50 років) покупки роблять в основному в найближчих магазинах через зручність розташування та якість обслуговування в них, жителі старшого віку віддають перевагу оптовим ринкам через нижчі ціни.

Мешканці м. Хмельницького переважно купують цукор-пісок вагою по 1 кг (приблизно 40% опитаних) та цукор-рафінад вагою по 0,5 кг (20 % опитаних) 1-2 рази на місяць. Жителі області віддають перевагу цукру-піску (50% опитаних). Старше покоління купує цукор-пісок на оптових ринках 1-2 рази на рік у мішках по 25-50 кг. При цьому наголошують на низькій якості продукції: імпортований цукор дає непрозорий розчин, вітчизняний цукор містить ворсинки від мішків.

Покупці зацікавлені у розширенні асортименту продукції: 13% опитаних хотіли б купувати цукрову пудру, 26% – різнокольорові фігурки для дітей, 11% – цукор-рафінад у вигляді «голови» різних розмірів, 15% – цукор з мінеральними та органічними добавками, варений цукор. Водночас, 5% опитаних респондентів існуючий асортимент влаштовує.

Розглянемо більш детально характеристики маркетингових стратегій, запропонованих для ТОВ «Старокостянтинівцукор».

Стратегію диверсифікації – вертикальну «вперед» та «назад», для сфери, пов'язаної з переробкою цукру-сирцю – виробництво продукції з побічних продуктів, використання підрозділів інфраструктури (наприклад, ремонтно-транспортні) та латеральна диверсифікація в сфері, які не пов'язані безпосередньо з переробкою цукру-сирцю (передбачає використання технологій підприємств харчової промисловості – наприклад, виробництво кондитерських виробів (арахіс в шоколаді, драже бульбашкове тощо), розфасовка рослинної олії, хлібобулочні вироби; організація переробки овочів, фруктів, молока).

На підприємстві, щоби ще скоротити втрати буряків, планують робити напівфабрикат – цукровий сироп, який можна буде переробляти без втрат у будь-яку пору року. В результаті можна буде збільшити термін переробки цукрових буряків на 1,5–2 місяці.

У районах, де зосереджено виробництво цукру рівень роздрібних цін на цукор нижчий, але вираженої закономірності між середньодушовим виробництвом і рівнем роздрібною ціни не виявлено. Рівень оптово-відпускних цін по цукрових районах суттєво не відрізняється.

Цінова стратегія розробляється з урахуванням стратегії низьких витрат,

оскільки темпи зростання витрат випереджають темпи зростання оптових цін і цукор стає неконкурентоспроможним за ціною. Для цього потрібне зниження витрат на сировину з урахуванням його якості, зниження витрат на технічну переробку – розвиток виробничого процесу, оновлення техніки та технології, отримання «ефекту масштабу» за рахунок покращення використання виробничих потужностей.

Реалізація стратегії вимагає пошуку привабливих областей застосування досвіду передових підприємств, створення нових технологій, додаткових робітників місць, розширення ніші ринку, організації нових виробництв, нових сфер вкладення капіталу.

Нами пропонується доповнити одно- та багаторівневі канали розподілу цукру стратегією прощтовхування, тобто організацією мережі постійних споживачів на ринку промислових підприємств та розвитком фірмової торгівлі цукром на споживчому ринку.

Серед типів просування товару на ринок з позицій їх застосування на підприємствах цукрової промисловості всі вони актуальні в роботі підприємств галузі. Рекламну стратегію на споживчому ринку пропонується використовувати для збільшення прихильності споживача до вітчизняних товарів та виробників шляхом покращення маркування цукру із зазначенням заводу виробника, виду сировини, з якої цукор вироблений, ступеня відповідності існуючому ДСТУ.

Ефективне швидке прийняття маркетингових рішень та їх реалізація шляхом використання нових інформаційних технологій та аналітичного інструментарію, переходу від бюрократичних до адаптивних, міжфункціональних методів управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Кадрова стратегія передбачає збереження професійного складу підприємства міста і вдосконалення методів управління, орієнтованих оволодіння ринковими методами конкурентної боротьби. Ми вважаємо, що потрібні адаптивні структури управління на підприємствах, однією з особливостей яких є наявність міжфункціональних команд, які з різних точок зору (з урахуванням своїх професійних поглядів) та з урахуванням своїх особистісних особливостей

будуть оцінювати ринкову ситуацію та використовувати більш ефективну технологію прийняття рішень.

Для забезпечення надходження цукру та цукру-сирцю певного обсягу з метою надання гарантії збереження балансу попиту та пропозиції на прогнозованому ринку повинні вживатись і нетарифні заходи. До заходів такого порядку слід віднести квотування імпорту, ліцензування імпорту, до заходів стимулювання вітчизняного виробництва – державну підтримку та квотування виробництва, його ліцензування, виділення товарних та закупівельних інтервенцій, розвиток податкової політики, пільгове кредитування, політику надання транспортних тарифів та субсидій, у тому числі на зберігання цукрових буряків тощо. Як джерела коштів для реалізації цих заходів можуть бути використані доходи, отримані від реалізації квот на імпорт цукру-сирцю та митні збори на імпорт поза квотами цукру-сирцю та цукру. Результатом застосування заходів державного регулювання на споживчому ринку мають стати стабілізаційні ціни на цукор та розподіл квот між підприємствами.

При використанні вище перерахованих заходів щодо регулювання та сприятливих умов реалізації стратегії ТОВ «Старокостянтинівцукор», а також інші підприємства цукрової промисловості здатні в перспективі забезпечити зростання обсягів виробництва, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, розширення асортименту, домінування вертикально інтегрованих структур та створення умов для продовольчої безпеки країни по цукру.

3.3 Оцінка ефективності розроблених пропозицій щодо розвитку маркетингових стратегій підприємства

Маркетингова стратегія є істотною основою у загальній стратегії розвитку підприємства. У ній формуються відомості щодо успішного розвитку маркетингової діяльності підприємств. Також складаються плани маркетингової

діяльності на довгостроковий чи короткостроковий період, у яких формується маркетингова стратегія.

У таких умовах у маркетинговому плані розглядається описова складова стратегії, де встановлюються напрями подальшого розвитку підприємства, а чи не ведеться розробка певних планів. Маркетингову стратегію створюють для того, щоб поліпшити загальне виробництво на підприємствах, де визначаються головні напрями діяльності фірми над ринком. В основному йдеться про взаємодію з конкурентами та з клієнтською аудиторією.

Рівень конкурентної переваги вузькоспеціалізованого підприємства – цукрового заводу передбачається оцінювати економічністю виробничої системи та конкурентоспроможністю продукції. Зниження економічності роботи цукрового заводу пов'язані з зростанням витрат виробництва (зростання постійної частини витрат, цін, і тарифів на матеріальні ресурси, витрат за ремонт основних фондів, низький рівень технічної оснащеності підприємств).

Дипломна робота містить дослідження та розвиток маркетингової стратегії ТОВ «Старокостянтинівцукор», пропозиції щодо розробки та впровадження розвитку атрибутів маркетингової стратегії, оцінку економічної ефективності розроблених пропозицій розвитку маркетингової стратегії ТОВ «Старокостянтинівцукор».

Розрахунок економічної ефективності заходів проводиться для того, щоб дізнатися, чи доцільні рекомендації для застосування на цьому підприємстві. Для визначення ефекту від заходів, що проводяться, потрібні певні дії, що включають: повний опис заходу, витрати, які потрібні на його виконання, в деяких випадках потрібні терміни на виконання заходу, але вони не завжди точні.

До складу групи експертів входили п'ять фахівців, компетентних у цій галузі. Очолював експертів заступник директора ТОВ «Старокостянтинівцукор». Іншими членами групи експертів, які брали участь у складанні прогнозу – головний бухгалтер, начальник відділу постачання та реалізації, головний економіст.

Експертам було запропоновано скласти три прогнози. Один прогноз було складено поточний, тобто, на 2024 рік (таблиця 3.1) та два прогнози на 2025 рік.

Таблиця 3.1 – Прогноз діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» на 2024 рік

Показники	Прогноз на 2024 рік					Середнє значення
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	
Чистий дохід (виручка), тис. грн	1 200 076	1 198 900	1 209 010	1 238 097	1 200 064	1 209 229
Собівартість, тис. грн	741 598	798 755	754 589	738 055	718 689	750 337
Валовий прибуток, тис.грн	458 478	400 145	454 420	500 042	481 375	458 892
Чистий прибуток, тис. грн	38 930	33 522	42 685	33 509	40 050	37 739
Рентабельність реалізації, %	12,73	11,13	12,53	13,46	13,37	12,64

Другий прогноз визначає значення обраних показників діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» на 2025 рік без урахування впровадження пропозицій щодо реалізації перспективних варіантів стратегії диверсифікації цукрового заводу (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогноз діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» на 2025 рік без врахування пропозицій

Показники	Прогноз на 2025 рік без врахування пропозицій					Середнє значення
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	
Чистий дохід (виручка), тис. грн	1 256 078	1 200 014	1 218 767	1 246 855	1 210 066	1 226 356
Собівартість, тис. грн	758 529	800 7 99	760 159	754 789	720 537	758 963
Валовий прибуток, тис.грн	4 97 549	399 215	458 608	492 066	489 529	467 393
Чистий прибуток, тис. грн	40 530	39 282	46 193	39 633	43 018	41 730
Рентабельність реалізації, %	13,20	11,09	12,54	13,15	13,48	12,70

Третій прогноз був орієнтований на визначення очікуваних результатів діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» на 2025 рік (таблиця 3.3). У цьому прогнозі враховувався вплив пропозицій щодо реалізації маркетингової стратегії.

Таблиця 3.3 – Прогноз діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» на 2025 рік з урахуванням пропозицій

Показники	Прогноз експертів на 2025 рік з врахуванням пропозицій					Середнє значення
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	
Чистий дохід (виручка), тис. грн	1 268 087	1 219 076	1 248 055	1 278 023	1 236 500	1 249 948
Собівартість, тис. грн	769 055	771 599	769 050	786 022	739 051	766 956
Валовий прибуток, тис.грн	499 032	447 477	479 005	492 000	497 449	482 993
Чистий прибуток, тис. грн	43 362	42 018	48 360	46 344	46 844	45 386
Рентабельність реалізації, %	13,12	12,24	12,80	12,83	13,41	12,88

Відомості про діяльність та прогнози діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» на 2022-2025 роки зводяться до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Відомості про діяльність та прогнози діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» на 2022-25 роки

Показники	Дані за 2022 р.	Дані за 2023 р.	Прогноз на 2024 рік		Прогноз на 2025 рік без врахування пропозицій		Прогноз на 2025 рік з врахуванням пропозицій	
			Середнє значення	Зміни, у %	Середнє значення	Зміни, у %	Середнє значення	Зміни, у %
Чистий дохід (виручка), тис. грн	977 075	801 018	1 209 229	38,0	1 226 356	52,3	1 249 948	72,5
Собівартість, тис. грн	724 279	584 174	750 337	20,2	758 963	32,5	766 956	42,2
Валовий прибуток, тис.грн	252 796	216 844	458 892	67,1	467 393	87,4	482 993	123,4
Чистий прибуток, тис. грн	29 594	27 561	37 739	36,9	41 730	51,4	45 386	64,6
Рентабельність реалізації, %	3,0	3,4	12,64	272,0	12,70	274,0	12,88	276,5

Завдяки цьому наочно простежується динаміка реальної та майбутньої діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» за чотири роки.

Прогноз економічних показників на 2024 рік показує:

- збільшення доходу на 38%;
- збільшення валового прибутку на 67%;
- збільшення чистого прибутку на 36,9 %;
- = собівартість продукції повинна трохи збільшитися порівняно з порівнюваним періодом – на 20%.

Зміни фінансових показників у 2024 році порівняно з 2023 роком за прогнозами експертів незначно покращаться. На це є дві причини:

- 1) значні зрушення в цукровій промисловості, значні темпи зростання;
- 2) ефект від впроваджених заходів буде помічено не відразу, у цьому півріччі відбуватиметься навчання персоналу щодо участі в проекті розробки стратегії диверсифікації та запланованих заходів щодо її реалізації.

Прогноз на 2025 рік без заходів показує:

- збільшення доходу на 52%;
- збільшення валового прибутку на 87%;
- збільшення чистого прибутку на 51,4%;
- собівартість продукції має збільшитися порівняно зі звітною на 32%. Це станеться як наслідок збільшення закупівельних цін на сировину.

Прогноз без урахування заходів показує деяке збільшення показників. Це збільшення свідчить про підвищений попит на продукцію організації у 2025 році порівняно з 2024 роком.

Прогноз на 2025 рік з урахуванням проведення заходів показує:

- збільшення доходу на 72 %;
- збільшення валового прибутку на 123 %;
- збільшення чистого прибутку на 64,6 %;
- собівартість продукції має збільшитися порівняно із звітною на 42 %, це відбудеться як наслідок збільшення закупівлі сировини.

Прогноз діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» у 2025 році порівняно з 2023 роком дозволяють зробити висновки, що пропозиції можуть принести значні результати, але це відбудеться не раніше 2026 року.

Таким чином, інвестиції, пов'язані з реалізацією перспективних варіантів стратегії диверсифікації цукрового заводу повністю окупляться і принесуть додатковий дохід, а також вплинуть на інші показники підприємства, в тому числі, зростання прибутку за рахунок розширення асортименту продукції, створення додаткових робочих місць тощо. Впровадження пропозицій дозволить підвищити ефективність діяльності організація, а також змінить підхід до дослідження маркетингової інформації, підготовки та прийняття управлінських рішень для вирішення проблем та розвитку організації.

Запропоновані заходи дозволять покращити фінансово-господарську діяльність підприємства ТОВ «Старокостянтинівцукор», підвищити стабільність, допоможуть надалі збільшувати реалізацію продукції в наслідок посилення конкурентних переваг та отримувати від цього найбільший економічний ефект.

Висновки до розділу 3

Для удосконалення управління підприємством на основі розробки маркетингових стратегій визначення шляхи вирішення поставлених завдань:

1. Представлено рекомендації щодо вибору та формування маркетингових стратегій для оптимізації управління ТОВ «Старокостянтинівцукор»:

– для формування маркетингових стратегій запропоновано покроковий алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства;

– для виявлення перспективних шляхів диверсифікації нами розглянуто можливі та наявні приклади у цукровій промисловості. На підставі результатів аналізу розробляються маркетингові стратегії для підприємств галузі залежно від ситуації, що склалася з урахуванням конкурентної раціональності.

2. Розроблено пропозиції щодо перспективних варіантів стратегій диверсифікації підприємства цукрової промисловості.

Для підвищення ефективності та посилення виробничого потенціалу

підприємства цукрової промисловості потрібні заходи, які розробляє підприємство галузі, зокрема розробка маркетингових стратегій. До складу маркетингової стратегії щодо цукру, як товару, пропонується включити:

- стратегію позиціонування з урахуванням цільової орієнтації тип ринку;
- стратегію інновацій – розширення асортименту;
- стратегію диверсифікації – вертикальну, у зв'язані області (виробництво продукції з побічних продуктів, використання підрозділів інфраструктури) та у непов'язані області (латеральну).

Результати виконаного дослідження дозволили зробити висновок, що для реалізації перспективних напрямів розвитку підприємства ТОВ «Старокостянтинівцукор» необхідно здійснювати вибір стратегії диверсифікації за такими трьома критеріями, обґрунтованим у цьому дослідженні: критерій привабливості, критерій «витрати на входження», критерій додаткових вигод;

- цінова стратегія розробляється з урахуванням стратегії низьких витрат. Для заводу потужністю 3,0 тис. т. переробки буряків точка беззбитковості при рівні цін 2023 р. та рентабельності 25% – 12 тис. т цукру з буряка та 14 тис. т цукру з цукру-сирцю (переробляється 50 тис. т цукру-сирця);

- запропоновано доповнити одно- та багаторівневі канали розподілу стратегією прощтовхування. Рекламну стратегію на споживчому ринку пропонується використовуватиме зміни ставлення споживача до вітчизняним товарам і виробникам;

- кадрову стратегію рекомендується розробляти з урахуванням переходу до адаптивних структур управління, зокрема, створення міжфункціональних команд для ухвалення маркетингових рішень. Досліджено структуру інформаційних потоків за функціями управління. Рациональне ухвалення рішень передбачає впровадження комп'ютерних інформаційних технологій.

3. Економічне обґрунтування пропозицій щодо розвитку маркетингових стратегій підприємства.

Дипломна робота містить дослідження та розвиток маркетингової стратегії ТОВ «Старокостянтинівцукор», пропозиції щодо розробки та впровадження

розвитку атрибутів маркетингової стратегії, оцінку економічної ефективності розроблених пропозицій розвитку маркетингової стратегії ТОВ «Старокостянтинівцукор». На основі запропонованих перспективних варіантів стратегії диверсифікації цукрового заводу експертами з числа провідних фахівців заводу було складено поточний прогноз, тобто, на 2024 рік та два прогнози на 2025 рік. Завдяки цьому наочно простежується динаміка реальної та майбутньої діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» за чотири роки.

Прогноз економічних показників на 2024 р. показує зростання чистого прибутку на 36,9 %; прогноз на 2025 рік без заходів показує збільшення чистого прибутку на 51,4%; прогноз на 2025 рік з урахуванням проведення заходів показує зростання чистого прибутку на 64,6 %.

Таким чином, інвестиції, пов'язаних з реалізацією перспективних варіантів стратегії диверсифікації цукрового заводу можна вважати ефективними за показниками додаткового доходу, а також іншими показниками підприємства, в тому числі, зростання прибутку за рахунок розширення асортименту продукції, створення додаткових робочих місць тощо.

Запропоновані заходи дозволять покращити фінансово-господарську діяльність підприємства ТОВ «Старокостянтинівцукор», підвищити стабільність, в подальшому нарощувати обсяги реалізації продукції завдяки посиленню конкурентних переваг та отримувати від цього найбільший економічний ефект.

При використанні вище перерахованих заходів щодо регулювання та сприятливих умов реалізації стратегії ТОВ «Старокостянтинівцукор», а також інші підприємства цукрової промисловості здатні в перспективі забезпечити зростання обсягів виробництва, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, розширення асортименту, домінування вертикально інтегрованих структур та створення умов для продовольчої безпеки країни по цукру, збільшення обсягів експорту продукції.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління в рамках підприємства, особливо в умовах конкуренції та нестабільності, передбачає наявність стратегії його розвитку чи визначення майбутнього бажаного стану підприємства, генеральних, стратегічних та оперативних цілей, ресурсів їх досягнення, критеріїв оцінки ефективності управління та контролю виробничих та фінансових результатів. Об'єкт дослідження в дипломній роботі – процеси формування та ефективної реалізації маркетингової стратегії в системі управління ТОВ «Старокостянтинівцукор».

Підприємство спеціалізується на виробництві цукру з цукрових буряків. Також підприємство випускає мелясу та сушений гранульований жом. Продукція комбінату сертифікована та повністю відповідає всім вимогам та стандартам. ТОВ «Старокостянтинівцукор» успішно використовує та впроваджує передові технології, а також стимулює збільшення обсягів та якості переробки цукрових буряків та виробництва цукру. Завод введено в експлуатацію у 2009 році. Потужність заводу: переробка цукрових буряків – 4,6 тис. т/добу.

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства цукрової промисловості показав наступне:

- виручка від реалізації продукції збільшилася за період 2021-2023 років на 261,3 % при зростанні собівартості продукції на 221,4%;

- середньорічна вартість основних фондів підприємства за відповідний період збільшилася з 203 903,5 тис. грн до 321 309,5 тис. грн (або на 57,5 %); фондівіддача показала нерівномірну динаміку – після зростання у 2022 до 3,68 у 2023 році вона зменшилася до 2,49;

- динаміка зміни фондоозброєності – з 970,96 тис.грн у 2021 році до 1 274,14 тис. грн у 2022 році та 1 590,64 тис. грн (тобто на 63,8 %), що вказує на зростання ефективності використання виробничих фондів заводу через збільшення обсягів виробництва цукру і поступове оновлення обладнання підприємства;

- чисельність працівників заводу зменшилася за 2021-2023 роки з 210 чол. до 208 осіб у 2022 році та 202 осіб у 2023 році, тобто на 4 %;

– відмічається зростання продуктивності праці персоналу у звітному періоді на 207,9 %; середньомісячна заробітна плата підвищилася до 16 875,4 грн;

– виробництво цукру на досліджуваному підприємстві за 2021-2023 роки зросло з 13 286 т до 48 324 т на рік (на 108 %), що збільшило доходи заводу;

– нарощення обсягів переробки досягнуто завдяки зростанню добової продуктивності з 2 650 т до 4 665 т на добу, тобто на 76 %. Поряд з тим, вихід цукру знизився з 13,21 % до 11,88 %, втрати цукру у виробництві зросли за аналізований період з 0,69 % до 1,34 %.

Проведене комплексне аналітичне дослідження ТОВ «Старокостянтинівцукор» вказує на значні коливання у результатах діяльності підприємства за останні три роки, в тому числі у 2023 році – зниження техніко-економічних показників та показників ефективності управління, погіршенні фінансового стану внаслідок низької платоспроможності та ліквідності;

– на зниження ефективності системи менеджменту цукрового заводу вказує значне зменшення прибутку у розрахунку на 1 грн управлінських витрат;

– для розробки маркетингових стратегій ТОВ «Старокостянтинівцукор» з метою оцінки факторів та явищ, що впливають на підприємство, використано SWOT – аналіз. В процесі аналізу отримано чітке та структуроване уявлення про ситуацію, в якій знаходиться підприємство, зроблено висновки та виявлено потенційно можливі ризикові ситуації, об'єктивно оцінено його потенціал;

– для повнішої оцінки конкурентної позиції та виявлення стратегії розвитку діяльності ТОВ «Старокостянтинівцукор» побудовано матрицею БКГ, яка дозволяє чітко позиціонувати товар на конкурентному полі діяльності компанії. Продукція потрапляє в квадрант «важкі діти», що означає – підприємство займає відносно невелику частку ринку, що призводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту своєї частки ринку, високі темпи зростання ринку вимагають значної готівки, щоб відповідати цьому зростанню.

В проектно-рекомендаційному розділі для підвищення ефективності та посилення виробничого потенціалу підприємства цукрової промисловості запропоновані заходи, зокрема розробка маркетингових стратегій.

1. Представлено рекомендації щодо вибору та формування маркетингових стратегій для оптимізації управління ТОВ «Старокостянтинівцукор»:

– запропоновано покроковий алгоритм формування маркетингової стратегії.

2. Розроблено пропозиції щодо перспективних варіантів стратегій диверсифікації підприємства цукрової промисловості.

– до складу маркетингової стратегії щодо цукру як товару, пропонується включити: стратегію позиціонування з урахуванням цільової орієнтації тип ринку; стратегію інновацій – розширення асортименту; стратегію диверсифікації – вертикальну, у зв'язані області (виробництво продукції з побічних продуктів, використання підрозділів інфраструктури) та у непов'язані області (латеральну);

Результати виконаного дослідження дозволили зробити висновок, що для реалізації перспективних напрямів розвитку ТОВ «Старокостянтинівцукор» необхідно здійснювати вибір стратегії диверсифікації за такими трьома критеріями, обґрунтованим у цьому дослідженні: критерій привабливості, критерій «витрати на входження», критерій додаткових вигод.

3. Економічне обґрунтування пропозицій щодо розвитку маркетингових стратегій підприємства ТОВ «Старокостянтинівцукор».

Дипломна робота містить пропозиції щодо розробки та впровадження розвитку атрибутів маркетингової стратегії, оцінку економічної ефективності розроблених пропозицій розвитку маркетингової стратегії цукрового заводу. На основі запропонованих перспективних варіантів стратегії диверсифікації експертами з числа провідних фахівців заводу було складено поточний прогноз на 2024 рік та два прогнози на 2025 рік. Завдяки цьому наочно простежується динаміка реальної та майбутньої діяльності заводу за чотири роки. Витрати на впровадження пропозицій, пов'язаних з реалізацією перспективних варіантів стратегії диверсифікації підприємства повністю окупляться і принесуть додатковий дохід, що дозволять покращити фінансово-господарську діяльність ТОВ «Старокостянтинівцукор», підвищити стабільність, нарощувати обсяги реалізації продукції завдяки посиленню конкурентних переваг за рахунок розширення асортименту продукції, створення додаткових робочих місць тощо.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Артимонова І. В. Особливості формування і функціонування служби маркетингу на аграрних підприємствах / І. В. Артимонова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 8–85.
2. Бурак О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» / О. М. Бурак. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 59 с.
3. Войтович С. Я. Сутність і зміст поняття маркетингової стратегії / С. Я. Войтович, І. П. Потапюк // Економіка і регіон. – 2011. – № 4. – С. 77-81. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2011_4_18 (дата звернення: 29.04.2024)
4. Герасименко Б.О. Сучасний стан та перспективи розвитку харчової промисловості України в системі євроінтеграційних координат / Б.О. Герасименко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 1. – С. 50–54.
5. Євтушенко Г. В. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств / Г. В. Євтушенко, А. В. Суза, В. Є. Харькова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2019. – Вип. 40. – С. 75-81. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_40_12 (дата звернення: 25.04.2024)
6. Івашків І. Р. Стратегічний маркетинг та маркетингова стратегія: сутність та взаємозв'язок / І. Р. Івашків // Наука й економіка. – 2014. – Вип. 2. – С. 75-80. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_2_13 (дата звернення: 25.04.2024)
7. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравелла, 2015. – 464 с. – Режим доступу : <http://www.caravela.kiev.ua/pages/view/189>
8. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

9. Карпенко Н.В. Управління маркетинговою політикою підприємства. Науковий вісник РУЕТ: Economic Sciences. 2014. №. 5. С. 231–234.
10. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання / В. В. Ковальчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 9. – С. 156-165. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2018_9_16 (дата звернення: 22.04.2024)
11. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. – К.: Науковий світ, 2023. – 662 с.
12. Крикавський Є.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / Є.В. Крикавський, І.О. Дейнега, О.В. Дейнега, І.Ф. Лорві. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 380 с.
13. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Є.В. Крикавський, Л.І. Третякова, Н.С. Косар. – 2-ге вид. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 256 с.
14. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. – К.: КНЕУ, 2012. – 523 с.
15. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ 2012. – 523 с.
16. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства / О. Лукан // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2014. – №.5. – С. 42–51.
17. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
18. Маркетинговий потенціал інновацій у олійно-жировому підкомплексі: стан ринку, створення вартості, конкурентоспроможність / В.В. Луцьяк, Л.М. Пронько, К.В. Мазур, Т.В. Колесник. – Вінниця: ВНАУ, 2020. – 221 с.
19. Пасічник І. Ю. Методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції / І. Ю. Пасічник // Управління розвитком. – 2015. – № 4. – С. 71-75.

20. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг : навчальний посібник ; 3-є вид., перероб. і доп. – Дніпро, 2016. – 362 с.
21. Семенюк С. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2015. – № 2. – С. 204-212. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2015_2_28 (дата звернення: 28.04.2024)
22. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Поколодна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.
23. Стратегія підприємства : навч. посібник для самостійного вивчення дисципліни / Л. Д. Забродська, М. В. Чорна, І. Ю. Мелушова, Г. І. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 389 с.
24. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
25. Сумець О. М. Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади : навч. посіб. / О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. – Харків : Міськдрук, 2010. – 322 с
26. Сухорська У. Р. Підходи до визначення маркетингової стратегії у практичній діяльності підприємств / У. Р. Сухорська, Н. Б. Ярошевич // Науковий вісник. – 2010. – №16. – С. 220–223.
27. Уолкер-мол. О. Маркетингова стратегія. Курс МВА : підручник. – Харків : Вершина, 2016. – 496 с.
28. Фастівець Н.П. Досвід реалізації маркетингової стратегії в діяльності підприємств АПК / Н.П. Фастівець // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – № 3. – С. 137–141.
29. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник; 5-е вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2014. – 699 с.
30. Юрченко О. А. Переваги використання маркетингу на підприємствах АПК / О. А. Юрченко // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 2. – С. 22–30.