

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Собковича Олександра Вікторовича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

на здобуття освітнього ступеня магістр

Обґрунтування стратегії розвитку підприємства ПАТ «Теофіпольський
цукровий завод» (м. Теофіполь)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна
логістика

Шифр: КвР.ПТ.023208.01.24.00

Виконав: студент 2 курсу, група
ПТКЛ_м – 23


підпис


Олександр СОБКОВИЧ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: канд. екон. наук, доц.


підпис

Людмила САЧИНСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер:
канд. екон. наук, доц.


підпис

Людмила САЧИНСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри економічної
теорії, підприємництва та
торгівлі, доктор екон. наук, доц.


підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Управління, адміністрування та туризму

Кафедра Економічної теорії, підприємництва та торгівлі

Освітній рівень Другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Назва освітньої програми: Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

.. 09 .. 10

2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (ДИПЛОМНУ) РОБОТУ

Собковича Олександра Вікторовича

(Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Обґрунтування стратегії розвитку підприємства ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» (м. Теофіполь)

керівник роботи Сачинська Л.В., кандидат економічних наук, доцент

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

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. №60

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 16.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти Уряду та Верховної Ради України, літературні джерела за темою роботи, періодичні видання щодо стратегії розвитку підприємства, результати статистичних досліджень та фінансова звітність ПАТ «Теофіпольський цукровий завод», матеріали переддипломної практики.




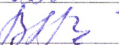

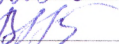
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства. 2 Аналіз стратегічного розвитку ПАТ «Теофіпольський цукровий завод». 3 Розробка системи заходів підвищення ефективності діяльності ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» в стратегічній перспективі.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Стратегія розвитку підприємства. Основні взаємозв'язки в процесі вибору стратегії. Процес вибору стратегії машинобудівного підприємства. Виробнича структура ПАТ «Теофіпольський цукровий завод». Динаміка ключових показників діяльності ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» за 2021-2023 роки. Динаміка показників оцінки використання основних фондів ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» за 2021-2023 роки. Продуктивність праці на ПАТ

«Теофіпольський цукровий завод». Динаміка матеріаловіддачі та матеріаломісткості за 2021-2023 роки на ПАТ «Теофіпольський цукровий завод». Структура операційних витрат ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» у 2023 році. Динаміка прибутковості ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» за 2021-2023 роки. Динаміка показників рентабельності ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» за 2021-2023 роки. Динаміка імпорту експорту цукру.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

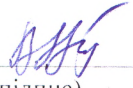
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Сачинська Л.В., доцент		
II	Сачинська Л.В., доцент		
III	Сачинська Л.В., доцент		

7. Дата видачі завдання 05.09.2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Складання плану дипломної роботи	до 20.09.24 р.	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 15.10.24 р.	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 25.10.24 р.	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 15.11.24 р.	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 30.11.24 р.	Виконано
6 Написання проєктно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 10.12.24 р.	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 12.12.24 р.	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	15.12.24 р.	Виконано
9 Захист	з 21.12.24 р.	Виконано

Студент


(підпис)

Олександр СОБКОВИЧ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


(підпис)

Людмила САЧИНСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ
Кваліфікаційної роботи

На тему Обґрунтування стратегії розвитку підприємства ПАТ
«Теофіпольський цукровий завод» (м. Теофіполь)
Студента групи ПТКЛ_М – 23 Собковича Олександра Вікторовича
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Сачинська Людмила Василівна

Загальний обсяг роботи: 100 сторінок, 17 таблиць, 13 рисунків і 34 джерел посилання.

Перелік ключових слів: витрати, калькуляція, собівартість, витрати на гривню доходів, операційні витрати, витрати на збут, рентабельність витрат, прибуток.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичні засади обґрунтування стратегії розвитку підприємства, з'ясована економічна сутність стратегії розвитку підприємства та її види, наведено загальну характеристику факторів, що впливають на вибір стратегії підприємства, досліджено систему оцінки та реалізація стратегії розвитку підприємства.

В другому розділі роботи здійснено техніко-економічну характеристику діяльності ПАТ «Теофіпольський цукровий завод», проведено аналіз технічного забезпечення та використання основних фондів, проаналізовано рівень використання трудових ресурсів та ефективності використання матеріальних ресурсів, виявлено проблемні аспекти обґрунтування стратегії розвитку підприємства ПАТ «Теофіпольський цукровий завод».

Третій розділ роботи присвячений обґрунтуванню стратегії розвитку підприємства ПАТ «Теофіпольський цукровий завод». Запропоновано: формування стратегії розвитку ПАТ «Теофіпольський цукровий завод»; диверсифікацію продуктового портфеля на основі матриці Бостонської консалтингової групи (BCG) шляхом освоєння виробництва органічного цукру; виробництво продуктів на основі вторинної сировини.

Отримані результати у вигляді практичних рекомендацій можуть бути впроваджені у діяльність ПАТ «Теофіпольський цукровий завод».

Підпис 

Дата 16.10.2024

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та види стратегії розвитку підприємства	10
1.2 Характеристика факторів, що впливають на вибір стратегії підприємства	16
1.3 Оцінка та реалізація стратегії розвитку підприємства	18
Висновки до першого розділу	23
2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПАТ «ТЕОФІПОЛЬСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД»	25
2.1 Загальна характеристика підприємства	25
2.2 Аналіз технічного забезпечення та використання основних фондів	31
2.3 Аналіз використання трудових ресурсів	35
2.4 Аналіз забезпечення та ефективності використання матеріальних ресурсів	41
2.5 Аналіз витрат та результатів діяльності ПАТ «Теопільський цукровий завод»	45
2.6 Аналіз ринку цукроваріння в Україні	55
Висновки до другого розділу	59
3 ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ТЕОФІПОЛЬСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД» В СТРАТЕГІЧНІЙ ПЕРСПЕКТИВІ	63
3.1 Формування стратегії розвитку ПАТ «Теопільський цукровий завод» на основі SWOT-аналізу	62
3.2 Диверсифікація продуктового портфеля на основі матриці Бостонської консалтингової групи (BCG)	66
3.3 Виробництво продуктів на основі вторинної сировини	71

	6
Висновки до третього розділу	76
ВИСНОВКИ	78
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	81
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Сучасні умови ведення бізнесу вирізняються високим ступенем невизначеності, посиленням конкурентної боротьби, ускладненням економічних, політичних і демографічних чинників. Усе це суттєво впливає на умови функціонування вітчизняних підприємств, призводить до якісних змін у механізмах конкуренції та змушує шукати оптимальні шляхи розвитку. Враховуючи, що сучасне ринкове середовище є нестабільним, споживачі стають дедалі вибагливішими та обізнанішими, а конкуренція серед виробників загострюється, питання формування ефективної стратегії розвитку підприємств набуває особливого значення. Це питання потребує постійної уваги, оновлення та адаптації до нових викликів.

Особливістю сучасного бізнесу є необхідність функціонування в умовах війни, що створює безліч проблем: нестача фінансових ресурсів, ускладнена логістика, енергетичні труднощі, зниження купівельної спроможності населення, високі темпи інфляції, відсутність чітких перспектив розвитку тощо. Такі обставини стають випробуванням для багатьох підприємств, не всі з яких здатні їх подолати. Однак кризові ситуації також стимулюють компанії до мобілізації зусиль, пошуку нестандартних рішень і формування нових підходів до організації та ведення бізнесу.

Стратегія розвитку підприємства передбачає визначення цілей, розробку планів і тактик, вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення, а також планування контролю за реалізацією намічених дій. Вона не повинна обмежуватися простим декларуванням на папері чи у звітах, а має стати дієвим інструментом, який використовується у повсякденній роботі, постійно коригується та вдосконалюється. Такий підхід забезпечує максимальне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, прискорює впровадження інновацій і сприяє швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Формуванню стратегії розвитку підприємств присвячено значну кількість наукових досліджень і практичних напрацювань. Серед авторів, що зробили вагомий внесок у цю сферу, можна виділити Герасимчук, В. Г., Гриньова, В. М., Данилюк, М. О., Захарченко, В. І., Ігнатська, І. А., Кузьмін, О. Є., Кучеренко, В. Р., Мельник, Ю. М., Нікітін, М. В., Огієнко, О. С., Павленко, А. Ф., Пилипчук, О. В. та інших. Проте проблема формування стратегії залишається актуальною, потребує подальших досліджень із урахуванням сучасних умов господарювання та специфіки окремих галузей.

Метою дослідження розроблення та обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства. Для досягнення цієї мети було поставлено низку завдань.

- дослідити сутність та види стратегії розвитку підприємства;
- ознайомитись з характеристикою факторів, що впливають на вибір стратегії підприємства;
- оцінити стратегію розвитку підприємства;
- провести наліз технічного забезпечення та використання основних фондів;
 - провести оцінку рівню використання трудових ресурсів;
 - дослідити ефективності використання матеріальних ресурсів
 - проаналізувати витрат та результатів діяльності ПАТ «Теопільський цукровий завод»
- запропонувати шляхи та напрями покращення діяльності ПАТ «Теопільський цукровий завод» в стратегічній перспективі.

Основною методологією дослідження було використання системного підходу, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, а також SWOT-аналізу для оцінки конкурентоспроможності організації та її продукції.

Об'єктом дослідження є ПАТ «Теопільський цукровий завод», а предметом – теоретико-методичні та практичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства.

У процесі дослідження використовувалися різноманітні методи: логічне моделювання для оцінки впливу макроекономічних факторів, систематизація для аналізу потреб переробних підприємств, кількісні й якісні методи для оцінки ефективності комплексу маркетингу. Також застосовувалися економіко-статистичні методи для обробки даних, аналізу показників діяльності та обґрунтування необхідності вдосконалення стратегічного управління.

Наукова новизна роботи полягає у розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління стратегічним розвитком. Удосконалено підходи до формування стратегії розвитку, що враховують інноваційне спрямування, довгострокову орієнтацію та необхідність постійного коригування.

Результати дослідження за авторством Сачинська Л.В., Собкович С.О. Проблеми формування стратегії розвитку підприємств, обговорювалися на IV Міжнародному Економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» м. Хмельницький, Україна, 5-6 грудня 2024 року. За результатами форуму було видано збірник праць IV Міжнародного Економічного форуму «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів»

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види стратегії розвитку підприємства

Функціонування підприємств в умовах ринкових трансформацій вимагає постійного коригування їхньої діяльності. Це проявляється в зміні темпів зростання продажів продукції чи наданих послуг залежно від ситуації, з метою забезпечення подальшого розвитку. У таких умовах компанії обирають різноманітні загальні стратегії, а не лише стратегії зростання.

Стратегія – це довгостроковий план розвитку компанії, що визначає шляхи досягнення цілей, ґрунтуючись на власній політиці та аналізі. Це спосіб, за допомогою якого підприємство обирає свій курс, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні обставини [2, с. 34].

Варто зазначити, що загально визнаного й остаточного визначення поняття «стратегія» не існує. Але, аналізуючи її сутність, можна виділити кілька ключових аспектів. Стратегія визначає основні напрями й шляхи досягнення цілей підприємства, зокрема укріплення позицій, забезпечення зростання та виживання в довгостроковій перспективі. Вона зосереджує увагу на пріоритетах, встановлює взаємодію компанії із зовнішнім середовищем і постійно уточнюється залежно від змінних умов.

Стратегія базується на неповній і узагальненій інформації, проте потребує добре налагодженого зворотного зв'язку, що дозволяє її коригувати. Враховуючи багатоаспектність діяльності підприємств, стратегія має складну внутрішню структуру й може розглядатися як система, що включає різні підходи – так званий «стратегічний набір». Вона є основою для створення стратегічних планів, проектів і програм, а також відіграє роль інструмента інтеграції різних функцій підприємства, забезпечуючи синергію зусиль.

Стратегія сприяє зміні організаційної структури, слугує напрямком діяльності всіх рівнів управління, стабілізує внутрішні відносини, а також стимулює мотивацію, контроль, облік і аналіз. Вона є стандартом, який допомагає оцінити успішність підприємства.



Рисунок 1.1 – Стратегія розвитку підприємства [5, с. 65]

У сучасній економічній літературі виокремлюють дві основні концепції стратегії: філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція розглядає стратегію як основу розвитку підприємства, що спонукає до постійного вдосконалення та адаптації до мінливого середовища. Вона є орієнтиром для досягнення нової якості, підтримки життєдіяльності організації та її розвитку.

Організаційно-управлінська концепція трактує стратегію як певний логічний і послідовний шаблон поведінки, що формується свідомо або стихійно. Це основний елемент позиціонування підприємства на ринку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегія може бути визначена як довгостроковий курс розвитку підприємства, обраний відповідно до його фінансових, виробничих і інших ресурсів, з метою досягнення поставлених цілей.

Для формування стратегії підприємство повинно спершу провести ретельний аналіз і оцінку ключових аспектів своєї діяльності. Це передбачає визначення місії та можливостей її реалізації, конкурентних переваг на ринку, особливостей організації бізнесу, а також сегментів ринку збуту, на яких підприємство працює або планує працювати в майбутньому. Крім того, слід враховувати асортимент продукції чи послуг, що надаються, наявні ресурси, структуру підприємства й особливості управління, а також виробничу програму.

Стратегія зростання є багатозначним поняттям, яке охоплює як аспекти виробництва, так і ринкове середовище, де реалізується продукція. Для кращого розуміння цієї стратегії можна звернутися до матриці напрямків росту компанії, розробленої Пітером Дойлем. Узагальнюючи цей підхід, можна сказати, що сучасні підприємства зазвичай досягають зростання за допомогою експансії, диверсифікації (концентричної або конгломератної), інтеграції (вертикальної чи горизонтальної), розширення ринків збуту або глобалізації діяльності.

Швидке зростання ринку			
Слабка конкурентна позиція	II Квадрант стратегій: 2.1 Перегляд стратегій концентрації 2.2 Горизонтальна інтеграція або злиття 2.3 Скорочення частини підприємства 2.4 Ліквідація компанії	I Квадрант стратегій: 1.1 Концентрація 1.2 Вертикальна інтеграція 1.3 Центрована диверсифікованість	Сильна конкурентна позиція
	III Квадрант стратегій: 3.1 Скорочення витрат 3.2 Диверсифікованість 3.3 Скорочення частини підприємства 3.4 Ліквідація компанії	IV Квадрант стратегій: 4.1 Центрована диверсифікованість 4.2 Конгломератна диверсифікованість 4.3 Спільне підприємство у новій області	
Повільне зростання ринку			

Рисунок 1.2 – Базові стратегії розвитку [7, с. 54]

Експансія ринку передбачає розширення діяльності на нові сегменти ринку, розвиток існуючих ринкових позицій або збільшення виробничого потенціалу.

Диверсифікація є однією з найпоширеніших стратегій, особливо в умовах науково-технічного прогресу. Вона полягає у проникненні в нові галузі або сфери діяльності й розширенні асортименту продукції. Основними напрямками диверсифікації наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Напрямки диверсифікації бізнесу [11, с. 42]

п/п	Напрямки диверсифікації	Шляхи реалізації
1	Входження в нову галузь	Може здійснюватися шляхом поглинання існуючих підприємств, завоювання ринку з нуля або створення спільних підприємств
2	Диверсифікація в споріднені галузі	Співпраця між підприємствами, що виробляють схожі товари і мають спільні стратегічні цілі

3	Диверсифікація в неспоріднені галузі	У цьому випадку підприємства проникають у зовсім інші сфери діяльності, які можуть забезпечити швидку фінансову віддачу
4	Диверсифікація в неспоріднені галузі	Застосовуються, коли компанія має негативну динаміку діяльності й потребує покращення своїх ринкових позицій
5	Багатонаціональна диверсифікація	Цей підхід орієнтований на максимальне використання ресурсів для досягнення конкурентних переваг у різних країнах

Примітка [P1]:

Диверсифікація може бути концентричною або конгломератною. Концентрична диверсифікація передбачає створення нових продуктів, схожих на ті, що вже виробляються, і зазвичай не потребує значних змін у технологіях чи виробничих процесах. Конгломератна диверсифікація, навпаки, пов'язана з освоєнням абсолютно нових видів продукції, що вимагає створення або придбання відповідних технологій та інфраструктури. Це одна з найбільш дорогих і складних стратегій, але вона може принести значні успіхи в бізнесі.

Інтеграційні стратегії полягають в об'єднанні зусиль різних підрозділів одного підприємства або кількох підприємств для досягнення спільних стратегічних цілей з урахуванням ринкових вимог. Інтеграція може бути як вертикальною, так і горизонтальною, залежно від потреб і цілей компанії.

Таким чином, стратегія зростання в умовах ринкової економіки передбачає гнучкий підхід, орієнтований на адаптацію до змін зовнішнього середовища та ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства.

Вертикальна та горизонтальна інтеграція є двома основними формами об'єднання підприємств, які реалізуються з метою досягнення стратегічних цілей. Вертикальна інтеграція полягає у взаємодії підприємства з іншими організаційними структурами у двох напрямках. Перший – це інтеграція «уперед», яка передбачає налагодження зв'язків із системою розподілу кінцевої продукції. Другий напрямок – це інтеграція «назад», що забезпечує співпрацю

зі споживачами. У свою чергу, горизонтальна інтеграція означає об'єднання з партнерами, при якому підприємство вибудовує систему рішень щодо доцільності та характеру встановлення зв'язків.

Глобальна стратегія підприємства передбачає вихід на так звані загальні ринки, тобто на ринки інших регіонів чи країн. При плануванні та впровадженні глобальної стратегії важливо враховувати низку ключових аспектів. По-перше, необхідно звернути увагу на зміни валютних курсів, витрат на робочу силу, рівень продуктивності, локальні можливості та ціни, адже ці чинники суттєво впливають на вибір місця розміщення виробництва. По-друге, зі зростанням обсягів продажів на нових ринках збільшується й оптимальний масштаб підприємств, що дозволяє розподіляти постійні витрати на більший обсяг випущеної продукції. По-третє, розвиток комунікаційних технологій, інформаційного середовища та логістичних каналів сприяє здешевленню й прискоренню процесів постачання товарів у будь-яку точку світу. Нарешті, успішна реалізація глобальної стратегії залежить від високої якості продукції, оптимізації логістики, розширення можливостей вибору для споживачів тощо.

Іншою важливою складовою є стратегія диференціації ринку, яка базується на поділі цільового ринку на окремі сегменти з якісно відмінними характеристиками. Основна ідея цієї стратегії полягає у створенні унікальної цінності для споживачів шляхом пропонування додаткових характеристик товару, що відповідають їхнім очікуванням, і постійного підтримання цієї конкурентної переваги. Чим більша зацікавленість покупців у таких унікальних властивостях, тим сильніші позиції компанії на ринку. Ефективна диференціація дозволяє встановлювати вищу ціну на товари чи послуги, збільшувати обсяги продажів і формувати лояльність клієнтів до бренду.

Розглядаючи стратегії розвитку компанії, можна виділити декілька ключових напрямів. Одним із них є стратегія проникнення на ринок, яка передбачає збільшення частки підприємства в уже освоєних сегментах. Для цього використовуються різні методи, наприклад, збільшення частоти покупок,

розширення обсягів споживання продукції чи створення нових можливостей для використання вже існуючих товарів.

Іншим напрямом є стратегія розробки товару, яка зосереджується на модернізації продукції, розширенні асортименту та просуванні нових товарів у межах уже освоєних ринків. Це дозволяє компанії задовольняти мінливі потреби споживачів і зберігати конкурентоспроможність.

Ще одним важливим підходом є стратегія розвитку ринків. Її суть полягає в розширенні збуту існуючих товарів на нових географічних ринках або серед нових сегментів споживачів. Такий підхід відкриває доступ до додаткових можливостей зростання та дозволяє підприємству диверсифікувати свої ризики.

Окремої уваги заслуговує стратегія диверсифікації, яка реалізується через вертикальну інтеграцію (пряму чи зворотну) або проникнення в суміжні чи абсолютно нові сфери діяльності. Концентрична диверсифікація передбачає розвиток у споріднених галузях, тоді як освоєння нових економічних напрямів часто вимагає значних інвестицій, але відкриває перед підприємством перспективи досягнення великих успіхів.

В Україні стратегічне управління ще не досягло необхідного рівня розвитку. Вітчизняним підприємствам часто не вистачає фінансових ресурсів, вони стикаються зі складними умовами господарювання та неконкурентними формами ринкової боротьби. Проте формування правильної стратегії діяльності є надзвичайно важливим як для самих компаній, так і для економіки країни загалом. Успіх підприємства залежить від грамотного вибору стратегії та її послідовної реалізації.

1.2 Характеристика факторів, що впливають на вибір стратегії підприємства

Вибір стратегії підприємства є одним із найважливіших етапів стратегічного управління, оскільки від цього рішення залежить майбутній розвиток організації, її конкурентоспроможність та здатність досягати поставлених цілей. Чинники, які впливають на вибір стратегії, можна поділити на зовнішні та внутрішні. Вони формують основу для аналізу ситуації, оцінки можливостей і обмежень, а також прогнозування наслідків реалізації тієї чи іншої стратегії.

Зовнішні чинники вибору стратегії. Одним із ключових зовнішніх чинників є середовище функціонування підприємства. Це стосується як макроекономічних умов, так і галузевих особливостей. Макроекономічне середовище включає такі аспекти, як загальний економічний стан країни, рівень інфляції, стабільність національної валюти, податкова політика, умови кредитування та державне регулювання. Зміни в макроекономічному середовищі можуть як створювати можливості для розвитку, так і становити ризики.

Конкурентне середовище також має значний вплив на вибір стратегії. Необхідно враховувати кількість і силу конкурентів, їхні стратегії, бар'єри для входу на ринок, темпи розвитку галузі, а також силу постачальників і покупців. Наприклад, у висококонкурентному середовищі підприємство може орієнтуватися на стратегії диференціації або зниження витрат, щоб виділитися серед конкурентів.

Іншим важливим зовнішнім чинником є ринкові тенденції та запити споживачів. Зміни у вподобаннях покупців, демографічні зрушення, нові технології та соціальні тренди диктують необхідність адаптувати свою стратегію до нових умов. Підприємства, які не враховують запити ринку, ризикують втратити клієнтів і стати неконкурентоспроможними.

Внутрішні чинники вибору стратегії. До внутрішніх чинників відносять ресурси, компетенції та внутрішні процеси підприємства. Фінансові ресурси визначають здатність компанії реалізувати ту чи іншу стратегію. Наприклад,

для впровадження стратегії диверсифікації потрібні значні інвестиції, тоді як стратегії зниження витрат вимагають реорганізації внутрішніх процесів.

Людський капітал є іншим важливим фактором. Кваліфікація, мотивація, досвід та компетенції працівників визначають здатність компанії до інновацій та реалізації складних проєктів. Компанії з сильним людським капіталом можуть орієнтуватися на стратегії лідерства в технологіях або розробки нових продуктів.

Не менш важливим є рівень розвитку виробничих потужностей і технологій. Сучасні та гнучкі технології дають змогу швидше адаптуватися до змін ринку, тоді як застарілі потужності можуть обмежувати вибір стратегії.

Організаційна культура та структура також впливають на вибір стратегії. Наприклад, компанії з ієрархічною структурою можуть обирати стратегії стабільності та контролю, тоді як організації з гнучкою структурою більше схильні до інновацій і ризиків.

Ситуаційні чинники. Вибір стратегії також залежить від поточного стану підприємства. Наприклад, для компанії, яка перебуває у кризовому стані, більш доцільними є стратегії стабілізації або реструктуризації. Натомість компанії, що мають стабільну фінансову позицію, можуть зосередитися на стратегіях зростання та інвестування в нові напрями.

Ще одним важливим чинником є часовий горизонт стратегічного планування. Довгострокові стратегії дозволяють зосередитися на складних і амбітних цілях, тоді як у короткостроковій перспективі зазвичай обираються тактичні рішення для швидкого реагування на зміни.

Стратегічні цілі та місія підприємства. Неможливо обрати стратегію без чіткого розуміння місії та стратегічних цілей підприємства. Місія визначає загальну спрямованість компанії, її призначення на ринку, а стратегічні цілі задають конкретні орієнтири. Наприклад, якщо мета підприємства – зайняти лідируючі позиції на ринку, то стратегія зростання або інноваційного розвитку буде пріоритетною.

Варто зазначити, що чинники вибору стратегії взаємопов'язані, а їхній вплив може змінюватися залежно від ситуації. Наприклад, у період економічного спаду зовнішні чинники, такі як стабільність ринку, можуть набувати більшого значення, ніж внутрішні ресурси. У той час як в умовах стабільної економіки ключовими стають інновації, здатність до ризику та швидка адаптація до змін.

Вибір стратегії підприємства є складним і багатофакторним процесом, що потребує детального аналізу зовнішніх і внутрішніх умов. Лише зваживши всі чинники та врахувавши їхній взаємозв'язок, компанія може обрати найефективнішу стратегію для досягнення своїх цілей.

1.3 Оцінка та реалізація стратегії розвитку підприємства

Процес визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства є складним і тривалим завданням. Основною метою такого процесу є прийняття стратегічного рішення, що спрямоване на забезпечення довгострокової перспективи. Аналізуючи ключові фактори, які впливають на вибір і впровадження стратегії, можна створити алгоритм, що складається з кількох етапів. Зокрема, до цих етапів належать: аналіз поточної стратегії, вибір найоптимальнішої стратегії, її оцінювання, розроблення стратегічного плану, а також підготовка системи бізнес-планів (рисунок 1.3).

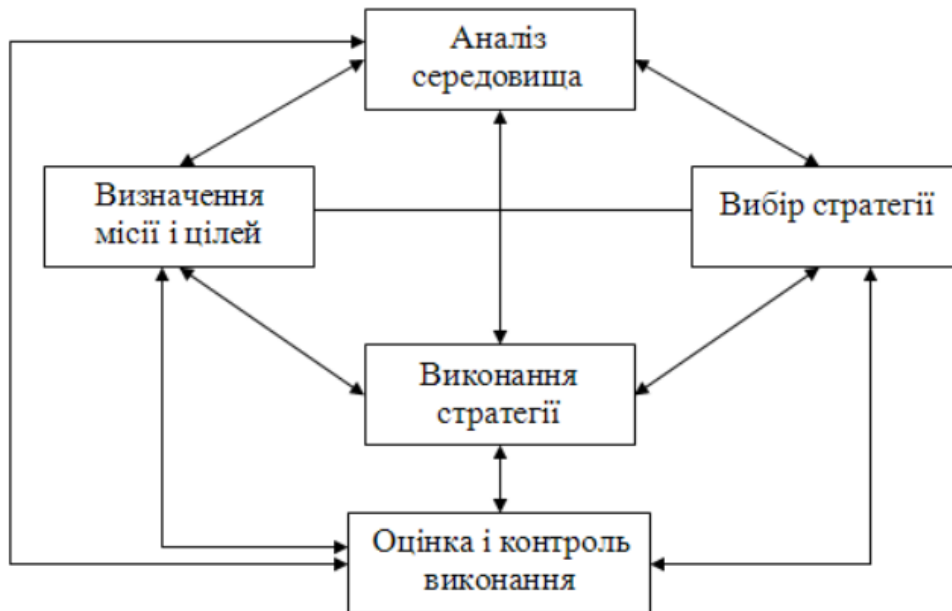


Рисунок 1.3 – Основні взаємозв'язки в процесі вибору стратегії [14, с. 37]

Одним із важливих аспектів є визначення цілей організації. Вони задають загальний напрямок руху та формують основу для стратегічного вибору. Значну роль відіграє розмір організації: великі компанії можуть дозволити собі більш масштабні стратегії, тоді як менші фірми зосереджуються на більш вузькоспеціалізованих цілях. Зовнішнє середовище також чинить вплив: стан економіки, ринкові умови, конкуренція, а також тенденції у галузі визначають, які стратегії будуть ефективними.



Рисунок 1.4 – Процес вибору стратегії машинобудівного підприємства [6, с. 44]

Стратегії конкурентів створюють важливий контекст для прийняття рішень. Організація має враховувати сильні та слабкі сторони конкурентів, їхні дії та позиції на ринку. Власні сильні та слабкі сторони також грають вирішальну роль: аналіз внутрішніх можливостей і ресурсів дозволяє правильно оцінити, які стратегії є реалістичними.

Конкурентоспроможність компанії та її фінансові ресурси визначають здатність досягати поставлених цілей. Фактор часу також не можна ігнорувати: реалізація стратегії можлива лише тоді, коли ринок чи середовище створюють сприятливі умови. Урахування всіх цих чинників водночас практично неможливе, однак особливу увагу слід приділяти дослідженню зовнішнього середовища, фінансовим можливостям і часовим обмеженням, адже саме вони створюють базу для стратегічного планування.

Процес оцінювання стратегії зосереджується на визначенні її відповідності цілям організації та можливостям їх досягнення. Це включає аналіз правильності урахування ключових факторів, що впливають на можливість успішної реалізації обраної стратегії. У разі позитивної оцінки проводиться детальніший аналіз із кількох напрямків.

Перше, що оцінюється, – це відповідність стратегії вимогам середовища. Аналізується, наскільки стратегія враховує динаміку ринку, потреби

споживачів і зміни у життєвому циклі продуктів. Важливо зрозуміти, чи здатна стратегія створити нові конкурентні переваги.

Наступний аспект – відповідність стратегії внутрішнім можливостям компанії. Це включає перевірку узгодженості обраної стратегії з іншими напрямками діяльності, оцінку можливостей персоналу, ефективності організаційної структури, а також реалістичності програми реалізації в часовому вимірі.

Окремо оцінюється прийнятність ризиків, які закладені у стратегії. Аналіз ризиків враховує реалістичність передумов стратегії, можливі негативні наслідки у разі її провалу, а також баланс між потенційними вигодами та ризиками.

Обрана стратегія стає основою для створення стратегічного плану. Залежно від обраного підходу стратегічний план може мати наступальний або оборонний характер. Наступальний план спрямований на активний розвиток і передбачає освоєння нових ринків, впровадження інновацій, розширення асортименту продукції та значні інвестиції. Такий підхід зазвичай обирають великі компанії з високим потенціалом.

Вибір стратегії розвитку організації базується на аналізі альтернативних варіантів і їх пріоритетів із використанням сучасних методик, зокрема методу аналізу ієрархій (MAI). Цей підхід, розроблений американським науковцем Т. Сааті, сьогодні є одним із найпоширеніших інструментів багатокритеріального оцінювання. MAI використовується для ухвалення рішень шляхом декомпозиції складної проблеми на ієрархічно структуровані елементи: мету, критерії оцінки, альтернативи та зв'язки між ними, які відображають взаємний вплив. Завдяки попарному порівнянню цих елементів метод дозволяє визначити відносну важливість кожного з них, що виражається у кількісній формі.

Першим етапом є побудова ієрархії задачі, що охоплює мету рейтингування, критерії оцінки та альтернативи. На наступному етапі проводиться оцінка пріоритетності критеріїв для кожної з альтернатив, використовуючи попарне порівняння. Це дозволяє створити зворотно

симетричну матрицю, яка відображає результати аналізу. За допомогою методу МАІ можна виявити відносний вплив окремих критеріїв на вибір стратегії розвитку.

Оборонний план орієнтований на збереження позицій підприємства та мінімізацію ризиків. Він спрямований на запобігання негативним наслідкам змін ринкового середовища та уникнення банкрутства. В обох випадках стратегічний план має бути чітко структурованим, містити систему кількісних і якісних показників для моніторингу результатів та розглядати кілька альтернативних варіантів дій.

У контексті визначення стратегії підприємства було встановлено, що найважливішим критерієм є максимізація прибутку, оскільки саме це є основною метою діяльності будь-якої організації. Іншими важливими критеріями стали розширення ринків збуту, підвищення якості управління та техніко-технологічне оновлення. Усі ці критерії відображають різні аспекти ефективності стратегії.

Бізнес-плани є невід'ємною частиною стратегічного плану. Вони деталізують окремі цілі, пов'язані з розвитком підприємства, і мають обмежений термін реалізації. Бізнес-план нагадує проект, у якому ретельно опрацьовані всі елементи, необхідні для досягнення поставленої мети.

Однак важливо розуміти, що навіть найкраща стратегія не забезпечить успіху, якщо її реалізація буде неякісною. У той же час, ефективно впровадження навіть посередніх стратегій може дати позитивні результати. Реалізація стратегії потребує постійного моніторингу та адаптації до змін у середовищі.

Слід зазначити, що стратегія підприємства не є статичною. Зовнішнє середовище змінюється, і організація повинна адаптуватися до нових викликів. Зниження або підвищення цін, зміни у правилах торгівлі, нові конкурентні умови – усе це може вимагати коригування стратегії. Постійний аналіз і готовність до змін дозволяють компанії знаходити нові ніші та зберігати конкурентоспроможність.

Отже, стратегічний вибір – це складний і багатогранний процес, який передбачає визначення цілей, ресурсів, партнерів і тактичних дій для досягнення конкурентних переваг. Він вимагає балансу між запланованими діями та гнучкістю у відповідь на зміни середовища.

Висновки до першого розділу

Стратегічний розвиток підприємства є ключовим елементом забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового успіху на ринку. У сучасних умовах динамічного економічного середовища важливою передумовою ефективного функціонування є розроблення обґрунтованої стратегії, яка базується на комплексному аналізі як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Розглянутий у розділі матеріал дозволяє визначити ключові аспекти формування, вибору та реалізації стратегії підприємства.

Ділова активність підприємства є важливим економічним показником, який відображає його здатність до ефективної господарської діяльності, залучення ресурсів та досягнення поставлених цілей. Вона визначається як взаємодія різних економічних процесів, спрямованих на забезпечення стабільності підприємства та зростання його ринкової вартості. У цьому контексті розуміння економічної сутності ділової активності дозволяє керівництву оцінювати сильні й слабкі сторони підприємства, враховуючи такі аспекти, як фінансова стійкість, ефективність управління ресурсами, здатність до адаптації та інновацій.

Фактори, що впливають на вибір стратегії розвитку підприємства, поділяються на внутрішні й зовнішні. До внутрішніх відносяться ресурсний потенціал, кваліфікація персоналу, ефективність організаційної структури, рівень технологічного розвитку та корпоративна культура. Зовнішні фактори охоплюють економічну, політичну та соціальну нестабільність, зміни в

конкурентному середовищі, розвиток технологій, глобалізаційні процеси та поведінку споживачів. Комплексний аналіз цих факторів дає змогу підприємству виявити можливості для розвитку та загрози, які слід враховувати під час прийняття стратегічних рішень.

Оцінка та реалізація стратегії розвитку підприємства є завершальним етапом стратегічного планування. Вона включає аналіз досягнень поставлених цілей, оцінювання ефективності реалізованих заходів і контроль за виконанням стратегічного плану. Оцінка стратегії ґрунтується на аналізі фінансових, операційних та соціальних показників, які дозволяють визначити, наскільки успішно підприємство адаптується до змін у зовнішньому середовищі. Реалізація стратегії передбачає її інтеграцію в повсякденну діяльність підприємства, що вимагає координації дій усіх підрозділів, адаптивного управління та гнучкості в ухваленні рішень.

Отже, стратегічний розвиток підприємства – це багатогранний процес, який включає аналіз ділової активності, врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів та ефективну реалізацію обраної стратегії. Успішне впровадження стратегії забезпечує не лише стабільність підприємства в умовах нестабільного ринку, але й його зростання та довгострокову конкурентоспроможність. Розуміння теоретичних засад стратегічного розвитку дозволяє сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності діяльності підприємства.

2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПАТ «ТЕОФІПОЛЬСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Повна назва підприємства Приватне акціонерне товариство «Теофіпольський цукровий завод», скорочена назва: ПАТ «Теофіпольський цукровий завод». Організаційно-правова форма – акціонерне товариство

Основний вид діяльності: 10.81 – Виробництво цукру.

Додаткові види діяльності: 01.13 – Вирощування овочів, баштанних культур, коренеплодів та бульбоплодів; 03.22 – Прісноводне рибництво (аквакультура); 10.11 – Виробництво м'яса.

Виробнича потужність підприємства становить 6,4 тис. тонн на добу. Основна продукція – цукор, меляса, жом і товарне вапно.

Місцезнаходження підприємства: 30600, Хмельницька область, смт Теофіполь, вул. Жовтнева, 12.

Код ЄДРПОУ: 05394995. Дата реєстрації: 2 грудня 1996 року. Розмір статутного капіталу: 9988170,00 гривень.

Уповноважені особи: Ковальов Євген Павлович, Кирияченко Василь Володимирович, Ромашин В'ячеслав Михайлович.

Теофіпольський цукровий завод був введений в експлуатацію у 1975 році. У той час він вважався найбільшим цукровим заводом в колишньому Радянському Союзі. За 44 роки свого існування завод пройшов через численні історичні перипетії, включаючи періоди часткової модернізації та економічного спаду, що особливо відчувався у середині 1990-х років.

Протягом періоду експлуатації підприємства було здійснено кілька реконструкцій у технологічному процесі, зокрема:

- встановлено сучасні преси глибокого віджиму жому Babbini;
- запроваджено використання польських барабанних пульповловлювачів для дифузійного соку та жомотресової води;

- модернізовано вакуум-апарати I-III продукту зі збільшенням площі нагріву з 400 до 565 м²;
- встановлено новітні центрифуги ВМА для всіх трьох продуктів;
- проведено модернізацію автоматизації процесів варки утфелів.

22 грудня 2017 року на території заводу було відкрито біогазовий комплекс потужністю 15,6 МВт. Перша черга комплексу (5,109 МВт) використовує цукровий жом як сировину. У червні 2018 року було введено в експлуатацію другу чергу біогазової станції потужністю 10,5 МВт, яка працює на кукурудзяному силосі. Завдяки модернізації капітальні витрати на другу чергу були знижені на 1,5 рази, а обсяги виробництва біогазу подвоєно.

У майбутніх планах передбачено:

- реконструкцію теплової схеми із встановленням двох плівкових корпусів випарної станції;
- подальшу ізоляцію технологічного обладнання та трубопроводів із температурою стінок понад 40°C;
- введення в експлуатацію третьої черги біогазового комплексу потужністю 10,6 МВт.

Завдяки автоматизації технологічних процесів (на рівні 75-78%) підприємство демонструє високу продуктивність. Протягом 2022/23 маркетингового року завод переробив 508,6 тис. тонн цукрових буряків, виробивши 64,9 тис. тонн цукру, що на 4,7% більше, ніж у попередньому році.

Організаційна структура ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організаційна структура управління підприємством

Орган управління	Структура
Правління	Голова правління та три члени правління
Наглядова рада	Голова та два члени Наглядової ради
Загальні збори акціонерів	Акціонери товариства, які мають голосуючі акції, мають право голосу та зареєструвалися для участі у зальних зборах акціонерів.

Теофіпольський цукровий завод має унікальну виробничу структуру без цехового поділу. Незважаючи на існування окремих виробничих підрозділів (бурякопереробний, продуктовий цехи, цех очищення соку тощо), їхня діяльність не відокремлена територіально та не регулюється внутрішнім госпрозрахунком. Виробництво організоване за безцеховим принципом, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів і координації між підрозділами.

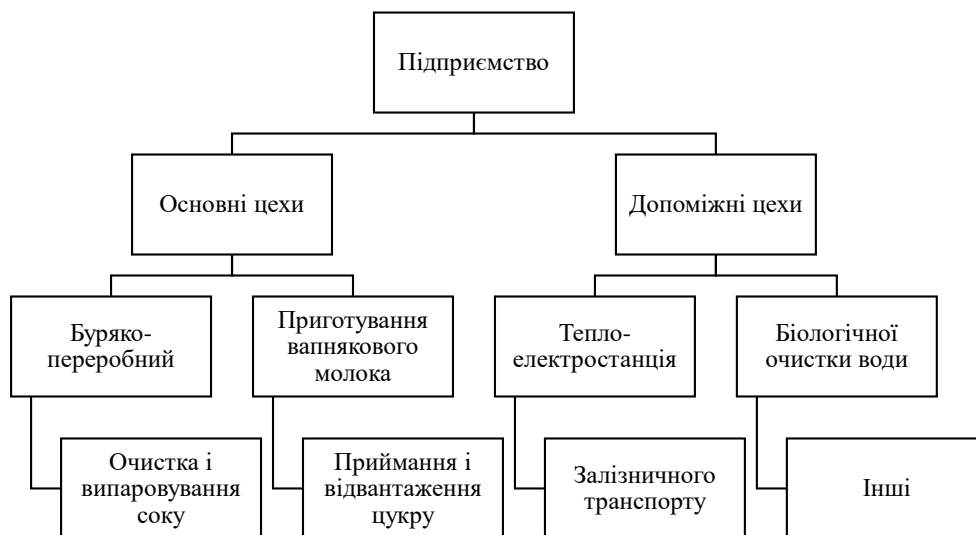


Рисунок 2.1 – Виробничу структуру ПАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Серед ключових об'єктів виробничої структури:

- бурякопереробний цех – займається первинною переробкою сировини;
- цех очищення соку – забезпечує високий рівень якості продукції;
- продуктовий цех – завершує цикл виробництва цукру;
- допоміжні підрозділи (КВП та А, ТЕЦ) – забезпечують технологічну підтримку.

Головною метою діяльності ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» є досягнення максимального прибутку шляхом ефективного використання наявних ресурсів, впровадження інноваційних технологій і вдосконалення організації виробничих процесів. Це забезпечує високий рівень задоволення споживчого попиту, зростання добробуту працівників і акціонерів, а також створює привабливі умови для інвесторів.

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники ПАТ «Геофіпольський цукровий завод»

№ п/п	Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання	
			2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1.	1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн.	тис. грн	1513285,0	1561836,0	2017039,0	103,21	129,15
2.	Середньооблікова чисельність:	осіб					
	- працівників;		542	420	394	77,49	93,81
	- робітників		501	382	362	76,25	94,76
3.	Дохід на 1 особу:	тис. грн /особу					
	- одного працівника;		2792,0	3718,7	5119,4	133,19	137,67
	- одного робітника		3020,5	4088,6	5571,9	135,36	136,28
4.	Фонд заробітної плати:	тис. грн					
	- працівників;		16 409,8	17 469,9	16 073,8	106,46	92,01
	- робітників		13291,94	14500,02	13502,0	109,09	93,12
5.	Середньорічна заробітна плата:	грн/ особу					
	- одного працівника;		30276,4	41595,0	40796,4	137,38	98,08
	- одного робітника		26530,8	37958,2	37298,3	143,07	98,26
6.	Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1473951,0	1539587,0	1975317,0	104,45	128,30
7.	Витрати на 1 дохідів, грн (витратомісткість)	грн/грн	0,97	0,99	0,98	101,21	99,35
8.	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис. грн	-11710,0	-7591,0	3181,0	64,82	-41,90
9.	Рентабельність (збитковість) доходу;	%	-0,77	-0,49	0,16	-	-
	- витрат		-0,79	-0,49	0,16	-	-
10.	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	472092	222610	340941	47,15	153,16
11.	Фондовіддача	грн	3,205	7,016	5,916	218,88	84,32

Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» (таблиця 2.2) свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства протягом 2021–2023 років.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт і послуг зріс із 1513285 тис. грн у 2021 році до 2017039 тис. грн у 2023 році. У 2022 році він збільшився на 3,21% порівняно з попереднім роком, а в 2023 році зріс на 29,15% порівняно з 2022 роком. Загальне зростання чистого доходу за цей період склало 33,31%, що свідчить про стабільне нарощування обсягів реалізації продукції. Водночас зростання доходу спричинило збільшення повної собівартості реалізованої продукції, яка зросла з 1473951 тис. грн у 2021 році до 1975317 тис. грн у 2023 році. Темпи приросту цього показника у 2022 та 2023 роках склали відповідно 4,45% і 28,30%. Витратомісткість продукції залишалася на стабільному рівні: у 2021 році вона становила 0,97 грн, у 2022 році зросла до 0,99 грн, а у 2023 році знизилася до 0,98 грн.

Середньооблікова чисельність працівників протягом трьох років скоротилася з 542 осіб у 2021 році до 394 осіб у 2023 році, зокрема чисельність робітників зменшилася з 501 до 362 осіб. Незважаючи на скорочення персоналу, продуктивність праці зросла: дохід на одного працівника збільшився з 2792 тис. грн у 2021 році до 5119,4 тис. грн у 2023 році, а дохід на одного робітника – з 3020,5 тис. грн до 5571,9 тис. грн. Це свідчить про ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві.

Фонд заробітної плати працівників збільшився з 16409,8 тис. грн у 2021 році до 16073,8 тис. грн у 2023 році, хоча у 2023 році відбулося його незначне скорочення (-7,99%). Середньорічна заробітна плата працівників і робітників у 2022 році зросла на 37,38% і 43,07% відповідно, а в 2023 році зафіксовано незначне зниження – на 1,92% і 1,74%.

Середньорічна вартість основних фондів у 2022 році зменшилася на 52,85%, але в 2023 році зросла на 53,16%, досягнувши 340941 тис. грн. Водночас показник фондівіддачі демонструє нестабільність: у 2022 році він

зріс до 7,016 грн, але в 2023 році знизився до 5,916 грн, що свідчить про потребу в оптимізації використання основних фондів.

Динаміка чистого доходу та прибутку ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» наведено на рисунку 2.2.

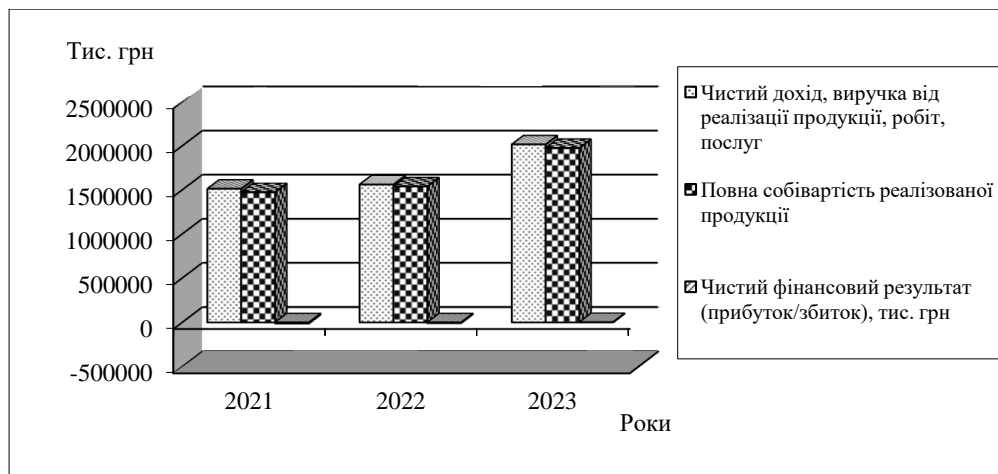


Рисунок 2.2 – Динаміка ключових показників діяльності ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» за 2021-2023 роки

Чистий фінансовий результат підприємства (рисунок 2.2) у 2023 році вперше за три роки став позитивним, досягнувши 3181 тис. грн, тоді як у 2021 і 2022 роках підприємство зазнавало збитків. Рентабельність доходу зросла з (-0,77)% у 2021 році до 0,16% у 2023 році. Така динаміка свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» демонструє поступове покращення ключових техніко-економічних показників, що обумовлено ефективною реалізацією продукції, раціональним використанням трудових ресурсів і поступовим оновленням основних фондів.

2.2 Аналіз технічного забезпечення та використання основних фондів

Ефективне функціонування ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» залежить від багатьох факторів, у тому числі від раціонального використання капіталу підприємства, його основних засобів. Проаналізуємо забезпеченість ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» основними фондами, для чого сформуємо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура основних виробничих фондів ПАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Показник	Наявність на кінець року, тис. грн			Структура основних фондів, %		
	2022	2023	відхилення	2022	2023	відхилення
Основні фонди, всього	445220,0	681882,0	236662	100	100	100
1. Будівлі, споруди та передавальні пристрої	227564,1	294332,1	66768,0	51,11	43,16	-7,95
2. Автомобільний транспорт, меблі, прилади та інструменти	48934,4	56709,3	7774,9	10,99	8,32	-2,67
3. Інші основні фонди з них - машини та обладнання	168721,5	330840,6	162119,1	37,90	48,52	10,62

Структура основних виробничих фондів ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» (таблиця 2.3) демонструє значні зміни протягом 2022–2023 років, що відображає динаміку оновлення та оптимізації матеріально-технічної бази підприємства. Загальна вартість основних фондів на кінець 2023 року становила 681882 тис. грн, що на 236662 тис. грн більше порівняно з 2022 роком. Таке зростання вказує на активну модернізацію виробничих потужностей.

Розглядаючи окремі категорії основних фондів, можна помітити суттєві зміни в їх структурі:

1. Будівлі, споруди та передавальні пристрої залишаються найбільш значущою статтею у структурі основних фондів, хоча їх питома вага знизилася з 51,11% у 2022 році до 43,16% у 2023 році. Абсолютна вартість цієї категорії зросла на 66768,0 тис. грн і склала 294332,1 тис. грн. Це свідчить про значне оновлення будівель та споруд, однак у відносному вимірі їх роль у загальній структурі фондів зменшилася. Таке зниження частки може бути наслідком активного збільшення інших категорій основних фондів.

2. Автомобільний транспорт, меблі, прилади та інструменти також зазнали змін: їх вартість зросла на 7774,9 тис. грн, досягнувши 56709,3 тис. грн у 2023 році. Водночас питома вага цієї статті знизилася з 10,99% до 8,32%. Це свідчить про менший акцент на модернізації цієї категорії порівняно з іншими.

3. Інші основні фонди, зокрема машини та обладнання, показали найбільший приріст як у абсолютному, так і у відносному вимірі. Вартість цієї категорії збільшилася на 162119,1 тис. грн і становила 330840,6 тис. грн у 2023 році. Їх питома вага у структурі основних фондів зросла з 37,90% у 2022 році до 48,52% у 2023 році, що на 10,62% більше. Це свідчить про значні інвестиції у модернізацію машинного парку та обладнання, які є критично важливими для забезпечення ефективності виробничого процесу.

Аналіз змін у структурі основних фондів ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» свідчить про активну модернізацію виробничих потужностей. Збільшення загальної вартості основних фондів на 236662 тис. грн демонструє готовність підприємства до інновацій та оновлення виробничої бази. Основний акцент зроблено на категорії «машини та обладнання», що підтверджує орієнтацію заводу на підвищення технологічного рівня виробництва.

Водночас зниження питомої ваги таких категорій, як «будівлі, споруди та передавальні пристрої», може бути пов'язане зі значними інвестиціями в інші статті основних фондів. Це свідчить про прагнення підприємства оптимізувати структуру основних засобів відповідно до актуальних потреб виробництва.

Загалом такі зміни є позитивним сигналом, адже вони відображають стратегічну спрямованість підприємства на довгостроковий розвиток і

підвищення конкурентоспроможності. Модернізація основних фондів, особливо обладнання, здатна суттєво покращити ефективність виробничих процесів, сприяти зростанню обсягів виробництва та підвищенню якості продукції.

Наступним етапом аналізу ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» оцінка використання основних фондів (таблицю 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз використання основних виробничих фондів ПАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Показник	Рік			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис.грн	1513285,0	1561836,0	2017039,0	48551,0	455203,0
2. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн	472092,0	222610,0	340941,0	-249482,0	118331,0
3. Вартість устаткування, тис. грн	306859,8	153600,9	231839,9	-153258,9	78239,0
4. Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн	-11710,0	-7591,0	3181,0	4119,0	10772,0
5. Фондовіддача, грн	3,21	7,02	5,92	3,81	-1,10
6. Фондомісткість, грн	0,31	0,14	0,17	-0,17	0,03
7. Фондоозброєність, тис. грн/особу	871,02	530,02	865,33	-340,99	335,31
8. Технічна озброєність праці, тис. грн/особу	612,49	402,10	640,44	-210,40	238,35
9. Рентабельність виробництва, %	-0,77	-0,49	0,16	0,29	0,64

Аналіз використання основних виробничих фондів ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» у 2021–2023 роках (таблиця 2.4) демонструє різнонапрявлену динаміку ключових показників ефективності, що свідчить про певну нестабільність у використанні ресурсів підприємства та необхідність подальшого вдосконалення його виробничих процесів. Наочно даний процес наведено на рисунку 2.3.

Фондовіддача у 2022 році суттєво зросла на 3,81 грн і досягла 7,02 грн, що вказує на значне покращення ефективності використання основних фондів у цьому році. Однак у 2023 році показник дещо знизився на 1,10 грн і склав 5,92 грн. У цілому за три роки спостерігається позитивна динаміка, хоча й з певними коливаннями.

Фондомісткість у 2022 році знизилася на 0,17 грн, а в 2023 році зросла на 0,03 грн. Така динаміка є очікуваною, враховуючи зміни у вартості та використанні основних фондів.

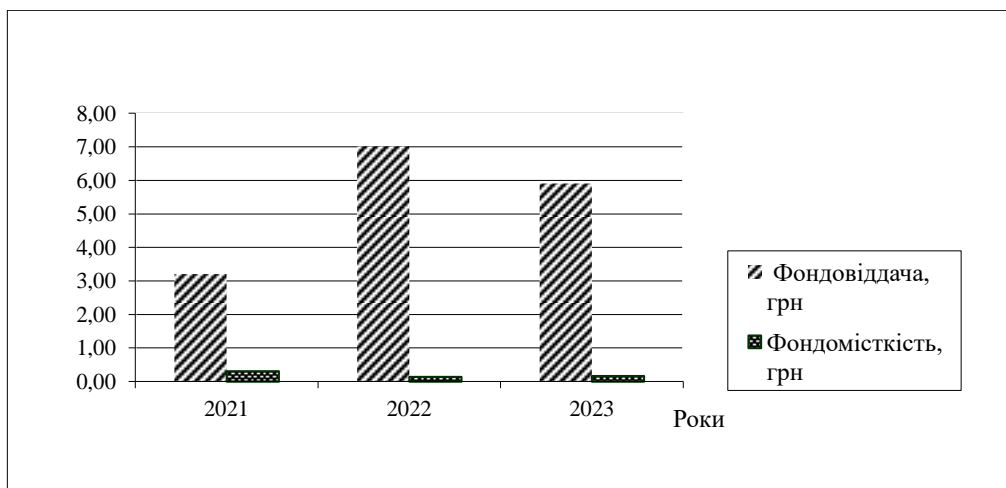


Рисунок 2.3 – Динаміка показників оцінки використання основних фондів ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» за 2021-2023 роки

Фондоозброєність у 2023 році склала 865,33 тис. грн/особу, що на 335,31 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Загалом за 2021–2023 роки показник виріс на 340,99 тис. грн, що свідчить про збільшення ресурсів, доступних на одного працівника.

Технічна озброєність праці також демонструє зростання. У 2023 році вона досягла 640,44 тис. грн/особу, що на 238,35 тис. грн більше, ніж у

попередньому році. Це вказує на покращення технічного оснащення виробничого персоналу.

Загальний аналіз показує, що ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» поступово відновлює свої позиції після періоду нестабільності. Зростання чистого доходу, відновлення середньорічної вартості основних фондів, збільшення фондоозброєності та технічної озброєності праці свідчать про ефективні кроки підприємства у напрямку модернізації та підвищення конкурентоспроможності. Проте для подальшого зростання доцільно спрямувати зусилля на покращення рентабельності виробництва, зменшення коливань фондовіддачі та фондомісткості, а також забезпечення стабільності фінансових результатів.

2.3 Аналіз використання трудових ресурсів

Для забезпечення ефективної роботи ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» необхідно досягти оптимального співвідношення між робочою силою та засобами виробництва, враховуючи їхню кількість і якість. Будь-який дисбаланс у використанні виробничих ресурсів, зокрема недовантаження або перевантаження, може суттєво вплинути на обсяги виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг. Особливо це стосується управління трудовими ресурсами, адже саме вони є ключовим елементом забезпечення безперебійного функціонування підприємства.

Своєчасне виконання виробничої програми значною мірою залежить від чисельності, рівня кваліфікації та професійних здібностей працівників. Підприємство повинно приділяти значну увагу організації праці, щоб забезпечити ефективне використання кадрового потенціалу.

Для отримання об'єктивної оцінки стану трудових ресурсів проведемо аналіз їхньої кількісної та якісної структури, спираючись на дані таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Склад і структура працюючих на ПАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середньооблікова чисельність працюючих працівників облікового складу:	542	420	394	100,00	100,00	100,00
з них працівники основної діяльності	515	398	382	95,02	94,76	96,95
в тому числі:						
- робітники	501	382	362	92,44	90,95	91,88
- керівники	24	24	22	4,43	5,71	5,58
- фахівці	17	14	10	3,14	3,33	2,54
- службовці	-	-	-	0,00	0,00	0,00

Аналіз складу і структури працюючих на ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» (таблиця 2.6) за період 2021–2023 років свідчить про значні зміни у чисельності персоналу та його структурі. Ці зміни відображають пристосування підприємства до внутрішніх і зовнішніх умов господарювання, а також оптимізацію кадрової політики.

Середньооблікова чисельність працівників облікового складу поступово зменшувалась. У 2021 році вона становила 542 особи, у 2022 році скоротилася до 420 осіб (-122 особи, або -22,51%), а в 2023 році досягла 394 осіб (-26 осіб, або -6,19%). Загальне скорочення чисельності працівників за три роки становить 148 осіб, що у відносному виразі склало (-27,31%).

Чисельність працівників основної діяльності також демонструє зниження. У 2021 році їх було 515 осіб, у 2022 році – 398 осіб (-117 осіб, або -22,72%), а у 2023 році – 382 особи (-16) осіб, або у відносному виразі (-4,02%). Проте частка працівників основної діяльності у структурі персоналу зросла з 95,02% у 2021 році до 96,95% у 2023 році її приріст склав 1,93%. Це свідчить про концентрацію зусиль підприємства на основних видах виробництва.

У період 2021–2023 років ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» оптимізувало чисельність свого персоналу, що може бути пов'язано з необхідністю зниження витрат, автоматизацією виробничих процесів, чи змінами в структурі виробництва. Скорочення чисельності працівників супроводжувалося зростанням частки персоналу основної діяльності, що є позитивним сигналом щодо концентрації підприємства на своїх ключових функціях.

Таким чином, оптимізація кадрового складу має супроводжуватися зміцненням кваліфікаційного потенціалу працівників, що дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринку.

Проаналізуємо рух робочої сили на ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» для чого сформуємо аналітичну таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники руху робочої сили на ПАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Показник	Рік			Темпи зростання звітнього року до попереднього року, %
	2021	2022	2023	
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	542	420	394	93,81
2. Кількість прийнятих на роботу, осіб	14	130	40	30,77
3. Кількість звільнених з роботи, осіб	65	170	246	144,71
4. Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	65	170	246	144,71
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,026	0,310	0,102	32,80
6. Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,120	0,405	0,624	154,26
7. Коефіцієнт плинності кадрів	0,120	0,405	0,624	154,26

Аналіз таблиці 2.6 свідчить про стабільність у кадровій політиці підприємства. Динаміка показників свідчить про адаптацію до умов ринку

праці та прагнення підприємства до збереження та оптимізації чисельності кадрового складу.

Аналіз динаміки руху робочої сили на ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» протягом 2021–2023 років демонструє значні зміни в кадровій політиці підприємства. Розглянемо детальніше основні показники руху робочої сили та їх значення для функціонування заводу.

Кількість прийнятих на роботу у 2021 році становила 14 осіб, а у 2022 році – 130 осіб, їх відносний приріст склав 828,57%, що свідчить про активну кадрову політику. У 2023 році кількість прийнятих на роботу людей знизилась до 40 осіб, що пов'язано із завершенням періоду інтенсивного набору та стабілізацією виробничих процесів.

Кількість звільнених з роботи працівників на ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» у 2021 році становила 65 осіб, у 2022 році кількість звільнень значно зросла до 170 осіб, у відносному виразі на 161,54%, у 2023 році цей показник зріс ще більше і склав 246 осіб а його відносний приріст 44,71%, що вказує на серйозні зміни в кадровій політиці підприємства.

Коефіцієнт обороту по прийому в 2021 році становив 0,026, у 2022 році зріс до 0,310, а у 2023 році знизився до 0,102. Зниження цього показника у 2023 році свідчить зменшення потреби в нових працівниках.

Коефіцієнт обороту по звільненню в 2021 році складав 0,12, у 2022 році зріс до 0,405, що склало 237,50%, а у 2023 році досягнув 0,624, а його відносний приріст становив 54,07%. Зростання цього коефіцієнта свідчить про збільшення плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів мав аналогічну динаміку, що і коефіцієнт обороту по вибуттю, досягнувши у 2023 році значення 0,624.

Динаміка показників руху робочої сили на ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» демонструє значну активність у кадровій політиці, зокрема у 2022 році, що може бути пов'язано із змінами в управлінні, умовах праці або виробничій стратегії. Однак високі коефіцієнти обороту по звільненню у 2022–2023 роках вказують на необхідність перегляду заходів із утримання працівників.

Загалом, підприємству варто звернути увагу на утримання ключових працівників та покращення умов праці, що сприятиме стабільності кадрового складу та підвищенню ефективності виробництва.

Одним з головних критерієм оцінки використання трудових ресурсів є продуктивність праці, проаналізуємо її, для чого складемо таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Продуктивності праці на ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Відхилення (+,-) 2023-2021
	2021	2022	2023	
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн	1513285,0	1561836,0	2017039,0	503754,0
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	542	420	394	-148
в тому числі робітників	501	382	362	-139
3. Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	92,44	90,95	91,88	-0,56
4. Відпрацьовано днів одним робітником за рік, дні	236	237	224	-12,56
5. Середня тривалість робочого дня, год.	7,4	7,2	7,8	0,4
6. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками:				
- людино-днів	128111	99426	88178	-39932,7
- людино-годин	948021	715870	687790	-260231
7. Середньорічний виробіток, тис. грн				0,00
- одного працюючого	2792,04	3718,66	5119,39	2327,35
- одного робітника	3020,53	4088,58	5571,93	2551,40
8. Середньоденний виробіток робітника, грн	12778,98	17271,09	24896,64	12117,66
9. Середньогодинний виробіток робітника, грн	1726,89	2398,76	3191,88	1464,99

Згідно даних таблиці 2.7 за період з 2021 по 2023 роки чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг збільшився на 503754 тис. грн, або на 33,29%, і склав 2017039 тис. грн у 2023 році. Таке зростання

свідчить про підвищення економічної активності підприємства, що, у свою чергу, позитивно вплинуло на показники продуктивності праці.

Середньооблікова чисельність працівників за три роки зменшилася на 148 осіб, з 542 у 2021 році до 394 у 2023 році, що становить у відносному виразі (-27,30%). У тому числі чисельність робітників знизилася на 139 осіб, з 501 у 2021 році до 362 у 2023 році, що становило у відносному вимірі (-27,74%). Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу залишалася досить високою, однак вона теж знизилася з 92,44% у 2021 році до 91,88% у 2023 році, а її зниження склало (-0,56%). Незважаючи на зменшення чисельності персоналу, підприємству вдалося забезпечити ефективніше використання робочої сили, що відобразилося у зростанні показника продуктивності праці.

Кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік знизилася на 12 днів, з 236 у 2021 році до 224 у 2023 році, є наслідком змін режиму роботи та впровадження нових форм організації праці. Однак загальна кількість відпрацьованих людино-годин зменшилася на 260231 годину, з 948021 у 2021 році до 687790 у 2023 році, що вказує на зменшення загального навантаження на робітників.

Динаміку зміни показників продуктивності праці наведено на рисунку 2.4.

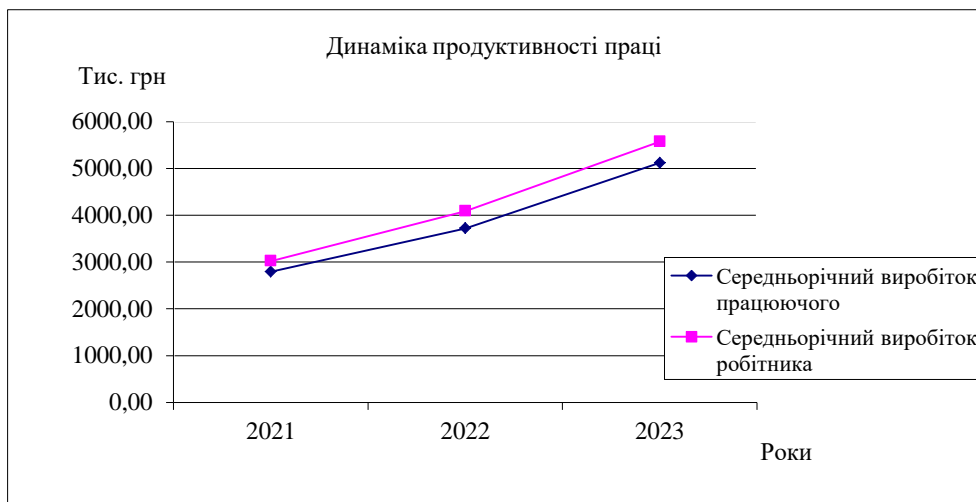


Рисунок 2.4 – Продуктивність праці на ПАТ «Геофіпольський цукровий завод»

На рисунок 2.4 видно, що середньорічний виробіток на одного працюючого зріс з 2792,04 тис. грн у 2021 році до 5119,39 тис. грн у 2023 році, абсолютна величина приросту склала 2327,35 тис. грн. Середньорічний виробіток одного робітника також зріс з 3020,53 тис. грн у 2021 році до 5571,93 тис. грн у 2023 році на 2551,40 тис. грн. Це свідчить про зростання рівня ефективності праці на підприємстві, попри скорочення чисельності персоналу.

Середньоденний виробіток робітника збільшився на 12117,66 грн і досягнув 24896,64 грн у 2023 році, а середньогодинний виробіток зріс на 1464,99 грн, до 3191,88 грн. Ці показники підтверджують, що робітники стали більш продуктивними, і кожна година праці приносить підприємству більший дохід.

ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» продемонструвало високі темпи зростання продуктивності праці за період з 2021 по 2023 роки. Основними факторами, які вплинули на зростання, були підвищення ефективності використання робочої сили, збільшення середньої тривалості робочого дня, а також покращення організації праці.

2.4 Аналіз забезпечення та ефективності використання матеріальних ресурсів

Оптимальне забезпечення ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» матеріально-технічними ресурсами значною мірою залежить від точності та своєчасності визначення їхньої потреби, а також від належного рівня організації процесу матеріально-технічного постачання. Ефективне управління цим напрямом впливає на обсяг оборотних коштів, що залучаються у виробничі

запаси, забезпечує стабільність технологічного процесу та сприяє своєчасному виконанню виробничих планів. Відтак, оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів є одним із ключових завдань аналізу діяльності підприємства.

Для цього важливо визначити питому вагу матеріальних витрат у загальній структурі операційних витрат, що дозволяє отримати об'єктивне уявлення про рівень витратомісткості виробництва. Таке дослідження допоможе виявити резерви для зменшення витрат та підвищення економічної ефективності. Аналітична оцінка буде проведена на основі даних таблиці 2.8, що відображає структуру операційних витрат підприємства.

Таблиця 2.8 – Динаміка питомої ваги матеріальних витрат у собівартості продукції ПАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Показник	Рік			Темпи зростання, %
	2021	2022	2023	
1. Матеріальні затрати, тис. грн	247677,0	145861,0	306807,0	123,87
2. Затрати на виробництво реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	754401,0	879646,0	860454,0	114,06
3. Питома вага матеріальних затрат до виробничої собівартості продукції, %	32,83	16,58	35,66	108,61

Згідно даних таблиці 2.8 за період з 2021 по 2023 роки на ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» свідчить про значні зміни у структурі витрат, що впливають на економічну ефективність діяльності підприємства. Розглянемо основні аспекти.

За період з 2021 по 2023 роки матеріальні витрати підприємства зросли на 59130 тис. грн, або на 23,87%, і досягли 306807 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення обсягів використання сировини, матеріалів та інших матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва продукції. Зростання матеріальних витрат могло бути викликане підвищенням цін на ресурси, розширенням обсягів виробництва чи змінами в технологічних процесах.

Затрати на виробництво реалізованої продукції, робіт та послуг за той самий період зросли на 106053 тис. грн, склавши 860454 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про зростання загальних витрат підприємства, але темпи приросту затрат на виробництво були нижчими, ніж темпи приросту матеріальних витрат, що говорить про ефективніше використання ресурсів або оптимізацію інших статей витрат.

Особливої уваги заслуговує динаміка питомої ваги матеріальних витрат у виробничій собівартості продукції. У 2021 році цей показник становив 32,83%, у 2022 році знизився до 16,58%, а у 2023 році зріс до 35,66%. Загальний темп зростання питомої ваги за аналізований період склав 8,83%. Високий рівень питомої ваги матеріальних витрат у 2023 році може бути результатом як підвищення цін на матеріали, так і змін у структурі виробництва.

Наступним етапом нашого дослідження буде аналіз динаміки матеріаловіддачі та матеріаломісткості за 2021-2023 роки на ПАТ «Геофіпольський цукровий завод», для цього побудуємо аналітичну таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка матеріаловіддачі та матеріаломісткості ПАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Показник	Рік			Темпи зростання, %
	2021	2022	2023	
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн	1513285,0	1561836,0	2017039,0	133,29
2. Матеріальні затрати, тис. грн	247677	145861	306807	123,87
3. Матеріаловіддача, грн	6,110	10,708	6,574	107,60
4. Матеріаломісткість, грн	0,164	0,093	0,152	92,94

Дані таблиці 2.9 дозволяють оцінити ефективність використання матеріальних ресурсів на ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» протягом 2021-2023 років. З аналізу видно, що за три роки величина чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг зросла з 1513285,0 тис. грн у 2021 році до

2017039,0 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 33,29%. Це свідчить про стабільне нарощування виробничих потужностей та збільшення обсягів реалізації продукції.

Зростання матеріальних затрат із 247677 тис. грн у 2021 році до 306807 тис. грн у 2023 році (на 23,87%) є менш інтенсивним у порівнянні зі зростанням доходу. Це вказує на підвищення економічної ефективності підприємства завдяки зниженню питомої ваги матеріальних витрат у загальних витратах на виробництво. Таке покращення можна пов'язати зі впровадженням нових технологій, оптимізацією виробничих процесів та підвищенням якості менеджменту.

Динаміка зміни показників матеріаловіддачі та матеріаломісткості на ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» представлено на рисунку 2.5.

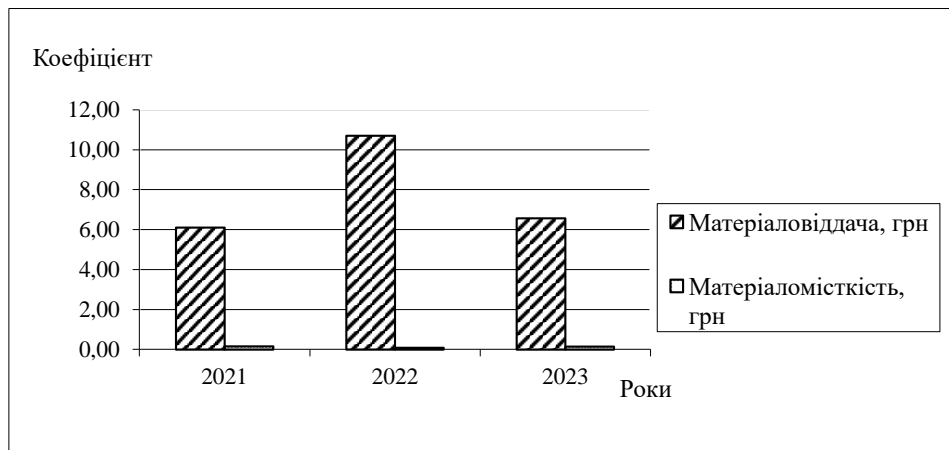


Рисунок 2.5 – Динаміка матеріаловіддачі та матеріаломісткості за 2021-2023 роки на ПАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Показник матеріаловіддачі (рисунок 2.5) зріс з 6,11 грн у 2021 році до 10,71 грн у 2022 році, що демонструє значне покращення використання матеріальних ресурсів. Проте у 2023 році цей показник знизився до 6,57 грн, що, ймовірно, пов'язано зі збільшенням матеріальних затрат на одиницю продукції в умовах змін зовнішнього середовища. Попри це, середній темп

зростання матеріаловіддачі за три роки становив 7,6%, що є позитивним результатом.

Матеріаломісткість продукції у 2022 році досягла найнижчого рівня – 0,093 грн, що свідчить про найбільш ефективне використання матеріалів у цьому році. У 2023 році матеріаломісткість зросла до 0,152 грн, однак цей показник все ще є нижчим, ніж у 2021 році (0,164 грн), що підтверджує позитивну динаміку за період аналізу.

Загалом, результати аналізу свідчать про покращення ефективності використання матеріальних ресурсів на ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» упродовж 2021-2023 років. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізуючи витрати та збільшуючи дохідність. Це є підтвердженням надійності бізнес-моделі та конкурентоспроможності заводу на ринку цукру.

2.5 Аналіз витрат та результатів діяльності ПАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Повна собівартість реалізованої продукції є ключовим індикатором економічної ефективності виробничої діяльності ПАТ «Теофіпольський цукровий завод». Саме цей показник значною мірою визначає фінансові результати підприємства, його економічну стабільність, конкурентні переваги на ринку, а також можливості для розширеного відтворення виробництва. Тому аналіз собівартості має важливе значення для оцінки ефективності господарської діяльності підприємства.

З метою дослідження змін у структурі та динаміці витрат підприємства протягом 2021–2023 років побудовано аналітичну таблицю 2.10. Її дані дозволяють виявити основні тенденції в розподілі витрат, оцінити вплив різних елементів на загальну собівартість та визначити напрями для оптимізації.

Таблиця 2.10 – Склад, структура і динаміка витрат ПАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Елементи витрат	Сума, тис. грн			Структура витрат, %		
	2022	2023	відхилення, +/-	2022	2023	відхилення, +/-
Матеріальні витрати	145861	306807	160946	16,58	35,66	19,07
Витрати на оплату праці	51090	48623	-2467	5,81	5,65	-0,16
Відрахування на соціальні заходи	9901	9454	-447	1,13	1,10	-0,03
Амортизація основних фондів	54099	55100	1001	6,15	6,40	0,25
Інші витрати	618695	440470	-178225	70,33	51,19	-19,14
Разом операційні витрати у тому числі:	879646	860454	-19192	100,00	100,00	-
- змінні витрати	616808	613504	-3304	70,12	71,30	1,18
- постійні витрати	262838	246950	-15888	29,88	28,70	-1,18

На основі даних таблиці 2.10 можна зробити декілька ключових висновків щодо змін у структурі та динаміці витрат ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» у 2023 році. Загальний обсяг операційних витрат зменшився на 19192 тис. грн порівняно з 2022 роком і склав 860454 тис. грн. Основними причинами змін операційних витрат стали:

- зміна величини матеріальних витрат, так у 2023 році матеріальні витрати зросли на 160946 тис. грн або на 19,07% по відношенню до їх питомої ваги, досягнувши 306807 тис. грн. Дане зростання вказує на підвищення вартості та обсягів використання матеріальних ресурсів у виробничому процесі;
- зменшення величини витрат на оплату праці на (-2467) тис. грн, що відповідає зниженню її частки в структурі витрат на (-0,16%). Це пов'язано з оптимізацією штату працівників;
- зниження обсягів відрахувань на соціальні заходи (-447) тис. грн свідчить про відповідне скорочення соціальних витрат, що корелюється зі змінами у витратах на оплату праці;

– зростання обсягів амортизаційних нарахувань у 2023 році на 1001 тис. грн (0,25% у структурі). Що обумовлено введенням в експлуатацію нових основних засобів та переоцінкою існуючих активів;

– скорочення величини за статті «Інші витрати» на (-178225) тис. грн, що свідчить про суттєве зниження додаткових операційних витрат.

Структура витрат за 2023 рік на виробництво продукції ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» наведено на рисунку 2.6.

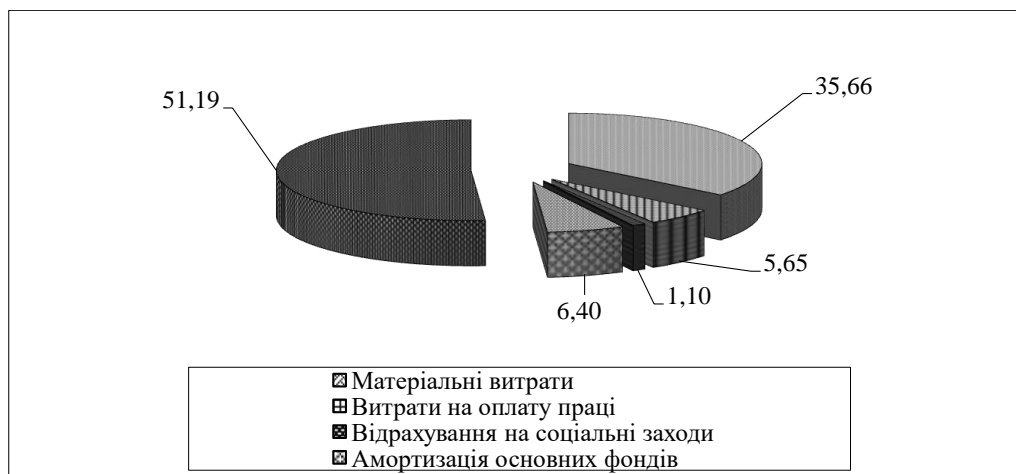


Рисунок 2.6 – Структура операційних витрат ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» у 2023 році

У структурі витрат зросла частка змінних витрат на 1,18% (до 71,30%), тоді як постійні витрати зменшилися на таку ж величину. Це вказує на зміщення акценту у витратній структурі підприємства.

Результати аналізу вказують на адаптацію підприємства до нових економічних умов через оптимізацію витрат та зміну їхньої структури. Зростання матеріальних витрат може свідчити про розвиток виробничої бази або зміну умов закупівлі сировини, тоді як скорочення «Інших витрат» – про підвищення ефективності управління ресурсами.

Проведемо аналіз витрат на 1 гривню доходів (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз витрат на 1 гривню доходів на ПАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Показник	Рік			Відхилення, + -		
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2023-2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн	1513285,0	1561836,0	2017039,0	48551,0	455203,0	503754,0
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1473951,0	1539587	1975317	65636,0	435730,0	501366,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн (витратомісткість)	0,97	0,99	0,98	0,01	-0,01	0,01

Упродовж аналізованого періоду 2021-2023 років на ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» спостерігалися суттєві зміни у витратах на 1 гривню доходів, які відображено у таблиці 2.11. Зокрема, у 2022 році витрати на 1 гривню доходів зросли на 0,02 грн, досягнувши рівня 0,99 грн, що свідчить про незначне збільшення витратомісткості продукції. Проте вже у 2023 році витрати на 1 гривню доходів зменшилися до 0,98 грн, що відобразило позитивну динаміку у структурі витрат підприємства. Загалом за період з 2021 по 2023 рік витратомісткість залишилася стабільною з незначними коливаннями.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг за період 2021-2023 років зріс на 503754,0 тис. грн, або на 33,29%, що є значним показником фінансової стабільності підприємства. Зокрема, у 2022 році чистий дохід збільшився на 48551,0 тис. грн, а у 2023 році приріст становив уже 455203,0 тис. грн, що свідчить про активне нарощування обсягів реалізації та покращення ринкових позицій.

У свою чергу, повна собівартість реалізованої продукції також демонструвала тенденцію до зростання. У 2022 році цей показник зріс на 65636,0 тис. грн, а у 2023 році – на 435730,0 тис. грн, що в загальному підсумку

за три роки склало 501366,0 тис. грн. Дана динаміка обумовлена зростанням витрат на сировину, енергоносії та інші матеріали, а також інфляційними процесами.

Порівнюючи приріст доходу та витрат, можна зазначити, що зростання чистого доходу перевищило зростання повної собівартості на 2408,0 тис. грн, що є позитивним результатом і свідчить про ефективне управління витратами, яке дозволило зберегти прибуткову діяльності підприємства навіть за умов зростання собівартості.

З точки зору витратомісткості, за три роки вона залишилася майже незмінною, що свідчить про стабільність операційної ефективності ПАТ «Геофіпольський цукровий завод». Водночас коливання цього показника у 2022-2023 роках, на нашу думку, пов'язані із зовнішніми факторами, такими як коливання цін на ринку сировини, зміна умов постачання та вплив інфляційних процесів.

Динаміка витрат і доходів ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» демонструє позитивні тенденції. Підприємство змогло не лише збільшити свої доходи, але й утримати контроль над витратами, забезпечуючи стабільність витратомісткості. Ці показники є свідченням ефективного управління ресурсами і стратегічного розвитку, спрямованого на підвищення рентабельності виробництва.

Основним результативним показником діяльності ПАТ «Геофіпольський цукровий завод», на наш погляд, є прибуток.

Тому наступним етапом дослідження буде аналіз процесу формування прибутку на ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.12 – Аналіз формування прибутку ПАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Показник	Рік, тис. грн			Темпи зростання, %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	2	3	4	5	6	7

1. Чистий дохід від реалізації продукції	1513285,0	1561836,0	2017039,0	103,21	129,15	133,29
2. Собівартість реалізованої продукції	1461035,0	1524639,0	1959581,0	104,35	128,53	134,12

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7
3. Валовий прибуток	52250,0	37197,0	57458,0	71,19	154,47	109,97
4. Адміністративні витрати	4386,0	3911,0	4081,0	89,17	104,35	93,05
5. Витрати на збут	8530,0	11037,0	11655,0	129,39	105,60	136,64
6. Повна собівартість реалізованої продукції	1473951,0	1539587,0	1975317,0	104,45	128,30	134,02
7. Фінансовий результат від реалізації продукції	39334,0	22249,0	41722,0	56,56	187,52	106,07
8. Інші операційні доходи	25477,0	1923,0	2923,0	7,55	152,00	11,47
9. Разом чисті доходи від операційної діяльності (п.п.1+8)	1538762,0	1563759,0	2019962,0	101,62	129,17	131,27
10. Інші операційні витрати	26762,0	4752,0	5300,0	17,76	111,53	19,80
11. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток)	38049,0	19420,0	39345,0	51,04	202,60	103,41
12. Доход від участі в капіталі, інші фінансові доходи, інші доходи	133776,0	1092,0	1269,0	0,82	116,21	0,95
13. Фінансові витрати, витрати від участі в капіталі, інші витрати	183535,0	28103,0	37433,0	15,31	133,20	20,40
14. Фінансовий результат до оподаткування (прибуток/збиток)	-11710,0	-7591,0	3181,0	-	-	-
15. Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	-11710,0	-7591,0	3181,0	-	-	-

Впродовж 2021-2023 років ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» демонстрував змішані тенденції у формуванні прибутку, які відображають складність ринкових умов і вплив зовнішніх факторів.

Відповідно до даних таблиці 2.13, чистий дохід від реалізації продукції за цей період зріс на 33,29%, досягнувши 2017039 тис. грн. Даний приріст свідчить про стійку фінансову позицію підприємства на ринку та його здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Собівартість реалізованої продукції теж відповідно збільшилася на 34,12%, що вказує на значний тиск витрат на фінансовий результат діяльності ПАТ «Теофіпольський цукровий завод». Темпи приросту собівартості випереджали темпи зростання доходу, що негативно позначилося на валовому прибутку, який зменшився у 2022 році до 37197 тис. грн., але у 2023 році відновився до рівня 57458 тис. грн. В порівнянні з 2021 роком валовий прибуток зріс, проте лише на 9,97%. Фінансовий результат від реалізації продукції демонстрував коливання. У 2022 році відбулося його зниження на 43,44% через зростання витрат на збут. Однак у 2023 році ситуація покращилася – прибуток від реалізації зріс на 87,52% порівняно з попереднім роком.

Позитивну динаміку також відображало зростання інших операційних доходів на 152,00% у 2023 році. Загалом фінансовий результат від операційної діяльності за 2023 рік становив 39345 тис. грн, що майже вдвічі перевищує показник 2022 року. Це стало можливим завдяки скороченню інших операційних витрат та оптимізації управління витратами.

Фінансовий результат від до оподаткування демонстрував негативний результат впродовж 2021-2022 років, проте у 2022 році відбулося його покращення до (-7591,0) тис. грн, через зменшення величини адміністративних витрат, у 2023 році підприємство отримало прибуток у розмірі 3181,0 тис. грн.

Таким чином, аналіз свідчить, що ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» перебуває у стадії адаптації до сучасних економічних викликів. Підприємству вдалося відновити фінансові показники після складних 2021-2022 років, завдяки збільшенню доходів, контролю витрат і раціональному управлінню ресурсами. Утім, для забезпечення довгострокової фінансової стабільності

необхідно продовжувати роботу над підвищенням ефективності виробництва, оптимізацією витрат та зменшенням залежності від зовнішніх факторів.

Для ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» важливо, щоб в результаті реалізації продукції величина доходів була більшою за величину витрат, щоб ці доходи також приносили прибуток. Показники рентабельності відображують прибутковість та ефективність управління капіталом, витратами та реалізацією продукції.

Проаналізуємо показники рентабельності ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз прибутковості та рентабельності ПАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Показник	Рік			Відхилення (+, -)
	2021	2022	2023	
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1513285	1561836	2017039	503754
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1473951	1539587	1975317	501366
3. Вартість капіталу (баланс), тис. грн	1721413	1611655	2286301	564888
у т.ч. власного	9994	2403	5613	-4381
4. Фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн:				
- від реалізації продукції;	39334	22249	41722	2388
- до оподаткування;	-11710	-7591	3181	14891
- чистий	-11710	-7591	3181	14891
5. Рентабельність, %				
- доходу	-0,77	-0,49	0,16	0,93
- витрат	-0,79	-0,49	0,16	0,96
- капіталу	-0,68	-0,47	0,14	0,82
- власного капіталу	-117,17	-315,90	56,67	173,84

За даними таблиці 2.13 спостерігалася позитивна динаміка фінансових показників підприємства, що відображає стійке зростання його рентабельності та ефективності діяльності. Основними аспектами змін стали покращення чистого доходу, контроль над зростанням витрат і підвищення рівня прибутковості.

Чистий дохід від реалізації продукції за три роки зріс на 503754 тис. грн, або 33,29%. Повна собівартість реалізованої продукції також зростала на 501366 тис. грн, або 34,02%.

Динаміку зміни показників результатів діяльності ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» проілюстровано рисунку 2.7

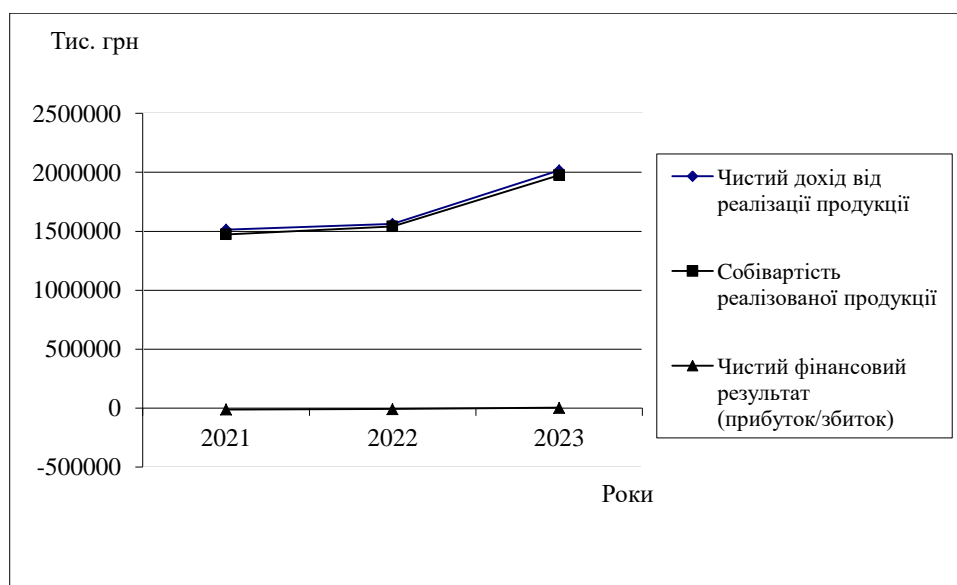


Рисунок 2.7 – Динаміка прибутковості ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» за 2021-2023 роки

Як видно з рисунка 2.6 показники чистого доходу та собівартості реалізованої продукції демонстрували односпрямовану тенденцію що свідчить про залежність між цими величинами.

Валовий прибуток підприємства за аналізований період зріс на 17204,1 тис. грн, а темпи його зростання становили 114,39%. Хоча ці темпи відставали від темпів зростання чистого доходу, підприємство зуміло зберегти позитивну рентабельність своєї діяльності.

Чистий фінансовий результат становив 3181 тис. грн. Загалом, абсолютний приріст прибутку за три роки склав 14891 тис. грн.

Динаміка коефіцієнтів рентабельності діяльності ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» наочно демонструє рисунок 2.8.

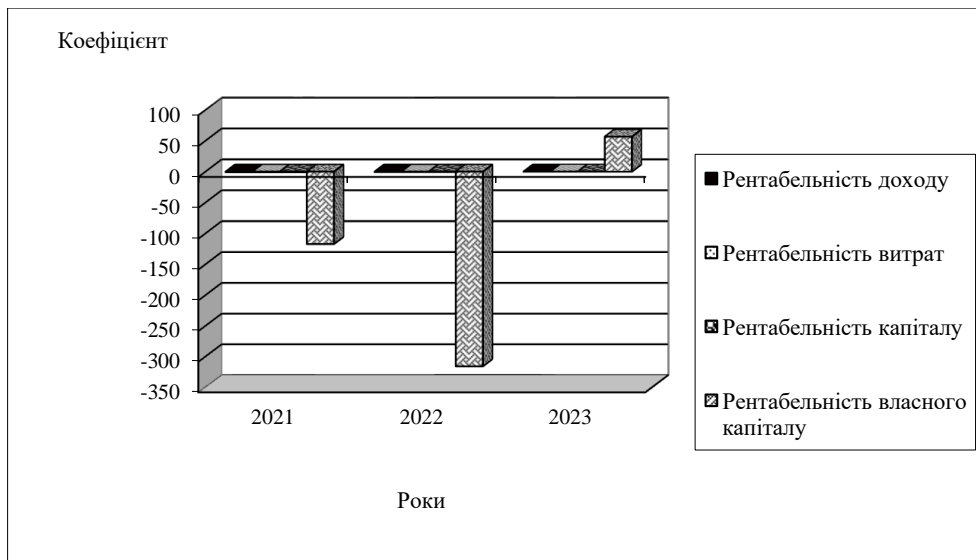


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» за 2021-2023 роки

Рентабельність доходу (таблиця 2.14, рисунок 2.8) у 2023 році становила 0,16%, що є позитивним зрушенням після двох років збиткової діяльності. Рентабельність витрат і капіталу також показали покращення, хоча залишається значний потенціал для подальшого зростання цих показників.

Рентабельність власного капіталу зазнала різких коливань: після значного падіння у 2022 році до -315,90%, у 2023 році вона відновилася до позитивного рівня 56,67%, що свідчить про поступову стабілізацію фінансової стійкості підприємства.

Фінансова діяльність ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» демонструє позитивні тенденції зростання доходності та ефективності. Підприємство успішно адаптується до зовнішніх економічних викликів, що виявляється у стабільному зростанні доходу, контрольованому зростанні витрат і покращенні

фінансових результатів. Водночас, для підвищення довгострокової стійкості необхідно зосередитися на збільшенні рентабельності власного капіталу та подальшому вдосконаленні витратної політики.

2.6 Аналіз ринку цукроваріння в Україні

Оцінка ринку цукру та цукросировини в Україні вимагає комплексного аналізу економічних, природно-кліматичних та виробничих факторів. В Україні сприятливі природно-кліматичні та ґрунтові умови дозволяють ефективно вирощувати цукрові буряки, що є основною сировиною для виробництва цукру.

Інститут цукрових буряків НААН виділяє буряковий пояс України:

– найсприятливіша зона: Західні області (Волинська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька) – урожайність до 55-60 т/га;

– менш сприятливі зони: Центральні та північні області (Вінницька, Житомирська, Київська, Полтавська, Сумська, Харківська, Черкаська, Чернігівська) – урожайність 50-55 т/га;

– обмежено сприятливі зони: Кіровоградська та Чернівецька області – урожайність 45-50 т/га.

Україна традиційно є одним з найбільших виробників цукру в Європі. Завдяки родючим ґрунтам і кліматичним умовам країна має значний потенціал для збільшення виробництва цукру, навіть за умов глобальних змін клімату. Інноваційні методи вирощування цукрових буряків, застосування сучасних добрив та ефективних засобів захисту рослин дозволяють значно підвищити врожайність.

Таблиця 2.14 – Основні показники виробництва цукрових буряків[27]

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Темпи зміни, % 2023/2019
Зібрана площа, тис. га	221,3	220	212,6	183,8	250,1	113,01
в тому числі сільськогосподарськими підприємствами	205,4	205,1	198,8	171,7	238,1	115,92
Урожайність, т /га	46,1	41,6	46,3	54,1	52,5	113,88
Валовий збір тис. тонн	10204,5	9150,2	9834,6	9941,5	13129,7	128,67

Площі посівів цукрових буряків у 2023 році збільшилися на 26,5% у порівнянні з попереднім роком, досягнувши 250,1 тис. га. Основним фактором цього зростання стала сприятлива цінова ситуація на ринку цукру.

Найвищої урожайності (541,2 ц/га) вдалося досягти у 2022 році, а у 2023 році валовий збір зріс до 13,13 млн тонн, що на 28,7% більше, ніж у 2019 році. Зростання площ посівів супроводжується покращенням технологій обробітку ґрунту та догляду за посівами. Значну роль відіграє впровадження цифрових технологій у моніторинг посівів, що дозволяє вчасно реагувати на виклики, пов'язані з погодними умовами та шкідниками.

У сезоні 2023/24 маркетингового року (МР) працювало 30 цукрових заводів. Обсяг виробництва цукру досяг 1,8 млн тонн, що на 38% більше, ніж у попередньому році. Основними виробниками цукру є: ТОВ «Радехівський цукор» – 430 тис. тонн (+26% у порівнянні з 2022 роком); ТОВ «Астарта-Київ» – 377 тис. тонн (+34%); ТОВ «Укрпромінвест-Агро» – 305 тис. тонн (+22%).

Таблиця 2. 15 – Виробництво та споживання цукру в Україні, тис. тон [27]

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Темпи зміни, % 2023/2019
Споживання цукру в Україні	29,8	28,8	27,8	28,5	27,6	27,2	91,28
Виробництво цукру всього в Україні	1820	1480	1170	1450	1330	1800	98,90
Виробництво цукровими компаніями	967	849	634	807	873	1112	114,99

ТОВ Радехівський цукор	328	319	327	278	340	430	131,10
ТОВ Астарта - Київ	346	302	226	226	283	377	108,96
ТОВ Укрпромінвест - Агро	293	228	171	263	250	305	104,10
Виробництво заводами не інтегрованими в компанії	853	631	536	643	457	688	80,66

Збільшення обсягів виробництва стало можливим завдяки модернізації виробничих потужностей, оптимізації логістичних ланцюгів і покращенню управління запасами сировини. Крім того, підвищення продуктивності роботи заводів сприяло зниженню виробничих витрат на одиницю продукції.

Російська агресія проти України значно вплинула на функціонування ринку цукру. Основні наслідки:

- зниження виробничих потужностей, ураження або окупація частини цукрових заводів, особливо у східних та південних регіонах.
- логістичні труднощі: блокування морських портів та порушення наземних транспортних маршрутів ускладнили доставку сировини та готової продукції.
- підвищення витрат, зростання цін на енергоносії, добрива та засоби захисту рослин суттєво збільшили собівартість виробництва цукру.
- скорочення посівних площ у зонах бойових дій – у регіонах, які зазнали окупації або активних бойових дій, площі посівів цукрових буряків скоротилися, що знизило обсяги валового збору.

Водночас галузь продемонструвала високу стійкість. Завдяки підтримці держави, міжнародним партнерам та адаптації бізнес-процесів вдалося зберегти основні показники виробництва. Крім того, виробники переорієнтували експорт на нові ринки, а також активізували внутрішній попит через розвиток переробки цукру в продукти із доданою вартістю.

У 2023 році Україна експортувала 511,3 тис. тонн цукру, що є найвищим показником за останні п'ять років. Основними експортними ринками є країни

ЄС, Близького Сходу та Північної Африки. З червня 2022 року ЄС встановив режим безмитної торгівлі для українського цукру, що суттєво сприяло розширенню географії експорту.

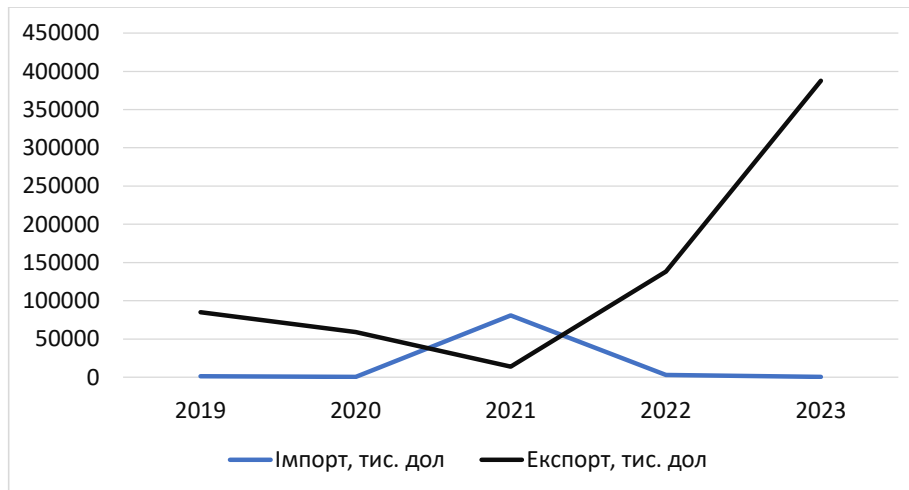


Рисунок 2.9 – Динаміка імпорту експорту цукру [27]

Імпорт цукру залишається незначним. У 2023 році основним постачальником була Польща (76% загального імпорту). Крім цього, у 2023 році українські компанії активно досліджували нові ринки, включаючи країни Південно-Східної Азії, де попит на білий цукор залишається високим.

За період 2019-2023 років середні ціни на цукор в Україні зросли на 160%, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми ринковими умовами. На червень 2023 року ціна зафіксувалась на рівні 24243 грн за тонну. Основними факторами зростання цін стали:

- коливання цін на енергоносії;
- збільшення витрат на виробництво та логістику;
- глобальні зміни у попиті та пропозиції на світовому ринку цукру.

Ціни на цукор у 2023 році досягли середнього рівня 26,8 тис. грн/тонну, що було стимулом для розширення посівів цукрових буряків та інвестицій у

виробництво. Незважаючи на зростання цін, внутрішній попит залишився стабільним завдяки насиченості ринку та державній підтримці у формі субсидій для малих фермерських господарств.

Український ринок цукру демонструє стійке зростання завдяки збільшенню посівних площ, валового збору та урожайності цукрових буряків. Концентрація виробництва в руках великих інтегрованих компаній сприяє ефективності галузі. Однак перспективи подальшого розвитку ринку залежать від:

- розширення експортних ринків;
- адаптації до міжнародних стандартів якості;
- алучення інвестицій у модернізацію виробництва.

Важливим завданням залишається підвищення конкурентоспроможності українського цукру на світовому ринку, особливо в країнах з дефіцитом білого цукру, таких як регіони Близького Сходу та Африки. Крім того, інвестиції в науково-дослідну діяльність, спрямовану на селекцію більш стійких сортів буряків та зниження залежності від погодних умов, мають значний потенціал для подальшого зростання галузі. Посилення співпраці з міжнародними партнерами у сфері технологій та логістики дозволить ще більше зміцнити позиції України на глобальному ринку.

Висновки до другого розділу

Протягом аналізованого періоду спостерігається поступове покращення фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Геофіпольський цукровий завод». Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг збільшився з 1513285 тис. грн у 2021 році до 2017039 тис. грн у 2023 році. Темпи зростання доходу склали 129,15%, що свідчить про значне покращення продажів і ефективності ринкової діяльності.

Повна собівартість реалізованої продукції також зросла, досягнувши 1975317 тис. грн у 2023 році. Темпи приросту собівартості майже відповідають темпам зростання доходу (128,3%), що свідчить про стабільність витратної політики підприємства.

Рівень рентабельності демонструє поступове покращення: якщо в 2021 році рентабельність доходу становила -0,77%, то у 2023 році цей показник став позитивним і досяг 0,16%. Аналогічна динаміка спостерігається для рентабельності витрат і капіталу, що свідчить про ефективніше використання фінансових ресурсів.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 542 осіб у 2021 році до 394 осіб у 2023 році. Незважаючи на скорочення штату, дохід на одного працівника зріс із 2792 тис. грн у 2021 році до 5119,4 тис. грн у 2023 році. Це вказує на значне підвищення продуктивності праці, що могло бути досягнуто завдяки автоматизації процесів або оптимізації організації роботи.

Матеріальні витрати підприємства мають значний вплив на структуру операційних витрат. У 2023 році матеріаловіддача зменшилася до 6,574 грн, що свідчить про певне зниження ефективності використання матеріальних ресурсів порівняно з 2022 роком. Проте матеріаломісткість у 2023 році залишилася на відносно стабільному рівні – 0,152 грн на кожну гривню доходу, що свідчить про ефективне управління ресурсами.

Середньорічна вартість основних фондів у 2023 році значно зросла до 340 941 тис. грн, що свідчить про оновлення виробничих потужностей і модернізацію обладнання. Водночас фондівіддача знизилася з 7,016 грн у 2022 році до 5,916 грн у 2023 році. Це може бути пов'язано з тим, що нові інвестиції в основні засоби поки що не дали повного економічного ефекту.

Чистий прибуток у 2023 році досяг позитивного значення в 3181 тис. грн, тоді як у попередні роки підприємство мало збитки. Це свідчить про поступове покращення фінансової ситуації. Рентабельність капіталу також стала позитивною – 0,14%, а рентабельність власного капіталу зросла до 56,67%, що є значним прогресом порівняно з попередніми роками.

Підприємство демонструє позитивні зміни в економічних показниках, зокрема зростання доходу, прибутковості й ефективності використання трудових ресурсів. Основними викликами залишаються високі матеріальні витрати та необхідність оптимізації використання основних фондів. Подальші кроки мають бути спрямовані на підвищення ефективності управління ресурсами, збільшення продуктивності праці та освоєння нових ринків, що дозволить зміцнити конкурентні позиції ПАТ «Теофіпольський цукровий завод».

3 ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ТЕОФІПОЛЬСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД» В СТРАТЕГІЧНІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

3.1 Формування стратегії розвитку ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» на основі SWOT-аналізу

Розвиток ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» передбачає адаптацію до змін зовнішнього середовища та максимальне використання внутрішніх можливостей підприємства. У процесі формування стратегії враховано впровадження нових напрямків діяльності, зокрема виробництва органічного цукру та продуктів на основі вторинної сировини мелясної барди. Для обґрунтування стратегічних напрямків використано SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити потенціал підприємства та визначити ключові вектори розвитку.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ПАТ «Теофіпольський цукровий завод»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> 1 Сучасні виробничі потужності. 2 Вигідне географічне розташування. 3 Досвід у галузі. 4 Можливість використання вторинної сировини. 5 Кваліфікований персонал. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Нестабільність економічної ситуації. 2 Погіршення кліматичних умов. 3 Посилення конкуренції. 4 Зростання вимог до якості та сертифікації. 5 Ризики, пов'язані з нестабільністю ринків збуту.
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> 1 Попит на органічну продукцію. 2 Розвиток вторинної переробки. 3 Підтримка з боку держави. 4 Висока маржинальність нових продуктів. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Залежність від сезонності. 2 Застаріла частина обладнання. 3 Недостатній рівень діджиталізації. 4 Обмеженість

	5 Диверсифікація продуктової лінійки.	асортименту.
--	---------------------------------------	--------------

Сильні сторони:

1. Сучасні виробничі потужності: завод має можливість швидко адаптувати свої технологічні процеси для виробництва нових видів продукції.
2. Вигідне географічне розташування: близькість до основних постачальників буряків і ключових ринків збуту.
3. Досвід у галузі: багаторічна репутація заводу як надійного виробника цукру.
4. Можливість використання вторинної сировини: завод володіє значними обсягами мелясної барди, яка може бути використана для виробництва органічних добрив.
5. Кваліфікований персонал: наявність досвідчених працівників, здатних освоювати нові технології.

Слабкі сторони:

1. Залежність від сезонності: циклічність переробки буряків обмежує можливість цілолітнього завантаження виробничих потужностей.
2. Застаріла частина обладнання: необхідність модернізації окремих елементів технологічного процесу.
3. Недостатній рівень діджиталізації: обмежене використання сучасних інформаційних технологій у бізнес-процесах.
4. Обмеженість асортименту: до впровадження нових продуктів підприємство має вузький продуктовий портфель.

Можливості:

1. Попит на органічну продукцію: зростаючий інтерес до органічних продуктів на внутрішньому та міжнародному ринках.
2. Розвиток вторинної переробки: можливість виробництва органічних добрив на основі мелясної барди.

3. Підтримка з боку держави: програми фінансування проєктів, пов'язаних із сталим розвитком та екологічною безпекою.

4. Висока маржинальність нових продуктів: органічний цукор та органічні добрива можуть забезпечити значне зростання прибутковості.

5. Диверсифікація продуктової лінійки: вихід на нові ринки та залучення різних сегментів споживачів.

Загрози:

1. Нестабільність економічної ситуації: коливання валютних курсів і рівня інфляції.

2. Погіршення кліматичних умов: зміни в погодних умовах, які можуть вплинути на врожайність буряків.

3. Посилення конкуренції: активність інших виробників органічного цукру.

4. Зростання вимог до якості та сертифікації: необхідність дотримання нових стандартів.

5. Ризики, пов'язані з нестабільністю ринків збуту: можливі зміни в попиті на нову продукцію.

На основі проведеного SWOT-аналізу визначено два ключових напрями стратегічного розвитку:

1 Виробництво органічного цукрує. Освоєння виробництва органічного цукру є перспективним напрямом, який забезпечить підприємству додатковий дохід.

Впровадження цього напрямку дозволить:

- залучити нових споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя;
- вийти на ринок експортної органічної продукції;
- зміцнити репутацію заводу як інноваційного виробника.

2 Виробництво органічних добрив на основі мелясної барди. Мелясна барда є побічним продуктом переробки цукрових буряків, який може бути використаний для створення високоякісних органічних добрив. Реалізація цього заходу матиме такі переваги:

- зменшення обсягів відходів виробництва;
- вихід на ринок аграрної продукції з високим попитом;
- зміцнення екологічного іміджу підприємства.

Додатковими напрямками стратегічного розвитку для ПАТ «Геофіпольський цукровий завод», можуть бути:

1. Підвищення енергоефективності виробництва. Одним із головних напрямків є модернізація енергетичної інфраструктури заводу. Впровадження енергозберігаючих технологій дозволить знизити витрати на енергоресурси. Зокрема, передбачається встановлення когенераційних установок для виробництва теплової та електричної енергії на основі відходів переробки буряків.

2. Діджиталізація бізнес-процесів. Запровадження сучасних інформаційних систем для управління логістикою, обліком продукції та маркетингом. Інтеграція CRM-системи дозволить поліпшити взаємодію з клієнтами та збільшити обсяги продажів. Використання IoT-рішень сприятиме автоматизації виробничих процесів.

3. Експортна експансія. Зважаючи на можливості міжнародного ринку, слід активно розвивати експортний напрямок. Для цього необхідно провести сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів і налагодити співпрацю з іноземними дистриб'юторами.

4. Інвестиції у сталий розвиток. Зважаючи на загрози екологічних змін і посилення вимог до екологічної відповідальності, важливим є впровадження інноваційних екологічних рішень. Це включає перехід на безвідходне виробництво та створення системи повторного використання відходів.

5. Кооперація з місцевими аграріями. Для зменшення залежності від цін на сировину слід укладати довгострокові контракти з постачальниками буряків, а також сприяти підвищенню врожайності шляхом надання агротехнологічної підтримки.

6. Маркетингові заходи. Стратегія розвитку заводу повинна враховувати активізацію рекламної діяльності, створення бренду, який асоціюватиметься з

якістю та надійністю. Особливу увагу слід приділити просуванню через цифрові канали.

Загальна стратегія розвитку ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» базується на інтеграції вищенаведених напрямів у виробничу діяльність. Ці заходи сприятимуть:

- диверсифікації продуктової лінійки: поєднання традиційного виробництва з новими, перспективними продуктами;
- підвищенню екологічної ефективності: мінімізація впливу на довкілля та підвищення екологічної відповідальності;
- збільшенню прибутковості: використання високорентабельних сегментів ринку;
- розширенню ринків збуту: вихід на міжнародні ринки органічної продукції та співпраця з аграрним сектором.

Запропонована стратегія дозволить ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» досягти конкурентних переваг у коротко- та довгостроковій перспективі, забезпечивши стабільний розвиток у сучасних умовах.

3.2 Диверсифікація продуктового портфеля на основі матриці Бостонської консалтингової групи (BCG)

Мета заходу полягає в підвищенні рентабельності заводу через виробництво нових продукту із вищою доданою вартістю та збалансуванні портфеля продуктів, що дозволить зменшити залежність від реалізації цукру основного джерела доходу.

Проведемо аналіз поточного продуктового портфеля за допомогою матриці BCG для ідентифікації продуктів у категоріях «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки».

Продукти виробництва ПАТ «Геофіпольський цукровий завод»:

1. Цукор основний продукт належить до категорії «Дійні корови»;
2. Біогаз продукт переробки відходів відноситься до категорії «Зірки». Перспективний напрямок із зростаючим попитом на альтернативну енергетику. Вимагає інвестицій;
3. М'яса супутній продукт переробки відноситься до категорії «Знаки питання». Має потенціал для розвитку (виробництво спирту, дріжджів), але потребує стратегічного аналізу;
4. Жом додатковий продукт виробництва відноситься до категорії «Дійні корови». Популярний продукт із стабільним попитом у тваринництві і для сировина для виробництва біогазу на підприємстві;
5. Фільтраційний осад супутній продукт відноситься до категорії «Знаки питання». Продукт із різними варіантами використання (добрива, будматеріали), потребує додаткового дослідження.

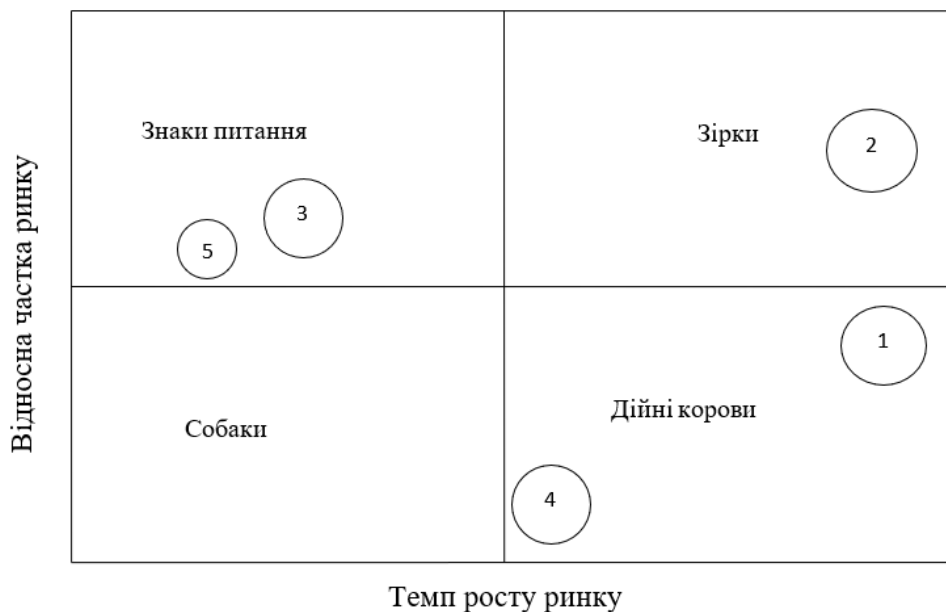


Рисунок 3.1 – Матриця BCG для ПАТ «Теофіпольський цукровий завод»

Аналіз матриці VCG ПАТ «Геофіпольського цукрового заводу» вказує на необхідність диверсифікації продуктового портфелю заводу, це може бути:

- освоєння нових продуктів;
- розробки продуктів на основі вторинної сировини.

На нашу думку ПАТ «Геофіпольському цукровому заводу» варто було б розглянути варіант виробництва ще одного «зіркового» продукту – органічний цукор.

Наведемо аргументацію нашого вибору. На сьогоднішній ваиробництво органічного цукру поширене в обмеженій кількості країн. Деякі виробники займаються випуском органічної цукрової тростини, патоки або сиропу, однак виробництво саме органічного цукру залишається рідкістю.

В Африці органічну цукрову тростину, патоку та сироп виробляють у Мадагаскарі та Малаві. У Маврикії органічний цукор із тростини почали виробляти ще в 1995 році на плантаціях площею понад 175 га. У тому ж році було експортовано 650 тонн цукру. Проте через високу собівартість виробництво та площі посівів скоротилися майже вдвічі. Цей цукор сертифіковано британською організацією, і він переважно експортується до ЄС.

У країнах Азії лише Філіппіни займаються виробництвом органічного цукру, зокрема на острові Негрос. Органічний цукор з цього регіону продається за схемами чесної торгівлі. Щорічно виробляється та експортується близько 400 тонн цукру, який постачається до Японії та країн Західної Європи. Крім того, органічну цукрову тростину вирощують в Індії.

У Південній Америці органічний цукор із тростини виробляють в Аргентині, Болівії, Бразилії, Колумбії та Парагваї. В Аргентині сертифіковане виробництво розпочалося в 1998 році у провінції Місьйонес, де 70% виробленого цукру було експортовано до США. Аргентинські виробники органічного цукру підтримують Національну програму органічного сільського господарства (PRONAO), розроблену Міністерством сільського господарства Аргентини. У Колумбії компанії "Agroindustrial Hunzahua Ltda" та "Ingenio Providencia S.A." займаються виробництвом органічного цукру. У Парагваї

органічне виробництво цукру було розпочато в 1994 році заводом "Отіса" в місті Асунсьйон, який постачає цукор здебільшого до США.

Бразилія, найбільший у світі виробник і експортер цукру, лідирує і на ринку органічного цукру. Органічний цукор марки Native виробляється компанією "Бальбо" у Сан-Франциско, а також на заводах "Санто Антоніо" в штаті Сан-Паулу. У 1997 році перші 1,6 тисячі тонн цього цукру було випущено на міжнародний ринок, а вже в 1999 році виробництво досягло 23 тисяч тонн. Компанія планувала подальше збільшення виробництва до 40 тисяч тонн і експорту до 24 країн світу, зокрема до ЄС, США, Канади, Мексики, Японії та Нової Зеландії. Крім того, у Бразилії є й інші невеликі виробники, наприклад компанія "Produtos Naturias Planeta Verde Ltda".

У Центральній Америці органічний цукор виробляють у Коста-Риці та Домініканській Республіці. У Коста-Риці компанія "Assukkar S.A." щорічно виробляє близько 1,2 тисячі тонн органічного цукру, який експортується до США та Нідерландів. У Домініканській Республіці органічною цукровою тростиною займається компанія "Procesadora de Cana Organica Cruz Verde" з річним виробництвом близько 400 тонн.

У Сполучених Штатах провідним виробником і дистриб'ютором органічного цукру є компанія "Florida Crystals", розташована в штаті Флорида. Цукрова тростина вирощується на площі близько 2 тисяч га, а річне виробництво органічного цукру становить від 1 до 1,5 тисяч тонн.

Головними споживачами органічної продукції у світі є Західна Європа, США та Японія, хоча в деяких країнах, що розвиваються, таких як Бразилія, також спостерігається стрімкий розвиток органічного ринку. Органічна торгівля охоплює широкий спектр продуктів, включаючи овочі, фрукти, м'ясо, молочні продукти та навіть напої. Попит на органічний цукор останніми роками значно зріс, особливо у виробництві морозива, джемів і кондитерських виробів.

Технологія виробництва органічного цукру суттєво відрізняється від звичайного через відсутність хімічних реагентів у процесі виробництва.

Наприклад, не використовується сульфатація живильної води, поверхнево-активні речовини чи антисептики. Переробка органічних буряків здійснюється за схожою технологічною схемою, але отриманий сік і сироп мають кращу якість. Це свідчить про відсутність використання азотних добрив під час вирощування.

Органічний цукор виробляється із сировини, вирощеної без застосування мінеральних добрив та пестицидів, що робить його екологічно чистим. В Європі ціна такого цукру становить близько 1350 євро за тонну, а в Україні – 330 євро. Це ускладнює масову реалізацію органічного цукру на внутрішньому ринку через низьку купівельну спроможність населення.

Виробництво органічного цукру в Україні має перспективи завдяки можливості розширення експорту, покращення здоров'я нації та створення нових робочих місць. Органічне землеробство є майбутнім аграрного сектора, і його розвиток сприятиме економічному та соціальному зростанню країни.

Реалізації виробництва органічного цукру передбачає додаткові витрати на:

- оновлення систем очищення для відповідності органічним стандартам вартість 12000 тис. грн;

- отримання сертифікатів відповідності стандартам органічного виробництва (включаючи НАССР, ISO 22000, органічні сертифікати ЄС та США) 2000 тис грн;

- створення лінії брендової продукції з еко-позиціонуванням, інтернет-реклама, участь у міжнародних виставках 3000 тис. грн.

Визначимо величину додаткових доходів, які отримає ПАТ «Геофіпольський цукровий завод»

Плановані обсяги продажу органічного цукру за прогнозними оцінками складатиме 10% від загального обсягу реалізації підприємства у 2023 році:

$$2017039 \cdot 10\% = 201703,9 \text{ тис. грн.}$$

Преміальна ціна становить 25% до звичайної за умови реалізації на внутрішньому ринку:

$201703,9 \cdot 25\% = 50425,9$ тис. грн.

Загальний дохід від реалізації органічного цукру:
 $201703,9 + 50425,9 = 252129,8$ тис. грн

Визначимо величину додаткового прибутку. Оскільки ціна на органічний цукор є вищою на 25% то прогнозна рентабельність його виробництва становитиме 30%:

$252129,8 \cdot 30\% = 75638,96$ тис. грн.

Визначимо термін окупності проекту:

$17000 / 75,638 \approx 0.225$ років (менше ніж 3 місяці).

Реалізація виробництва органічного цукру на основі аналізу матриці BCG дозволить ПАТ «Теофіпольському цукровому заводу» покращити фінансові показники, підвищити ефективність використання ресурсів і зміцнити позиції на ринку. Це стратегічно обґрунтований захід із високим економічним потенціалом.

3.3 Виробництво продуктів на основі вторинної сировини

В розділі 3.1 нами проводився аналіз матриці BCG ПАТ «Теофіпольського цукрового заводу» яка вказувала на необхідність диверсифікації продуктового портфелю заводу і таким варіантом може бути

використання меляси в якості сировини для виробництва добрив – мелясної барди.

Пропонуємо на базі ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» запровадити виробництво органічних добрив на основі мелясної барди, яка є побічним продуктом переробки буряків на цукор. Застосування цього ресурсу не лише вирішує екологічні проблеми, але й створює нові джерела доходу.

Наведемо коротку аргументацію щодо виробництва та використання мелясної барди.

Мелясна барда – це рідке комплексне добриво, яке містить азот, фосфор, калій та мікродобрива, зокрема кальцій, магній, цинк, мідь і бор. Інститут охорони ґрунтів України розробив методичні рекомендації щодо застосування мелясної барди в рослинництві для сільськогосподарських підприємств.

Попит на мелясну барду є високим завдяки її ефективності та доступній ціні для оптових покупців. Барду можна використовувати для всіх видів культур відповідно до методичних рекомендацій, і вже цього року її ефективність буде підтверджена підвищенням кількості та якості врожаю.

Відходи цукрових заводів активно переробляються на провідних європейських підприємствах. Аналогічний підхід реалізовано в Україні на біоетанольному заводі в Луцьку, де припинили експорт меляси за кордон і натомість виробляють біоетанол та мелясну барду. Цей продукт, який раніше викликав екологічні дискусії, тепер знайшов практичне застосування.

Внесення мелясної барди сприяє збагаченню ґрунту азотом, фосфором, калієм і мікроелементами, а також розкисленню ґрунтів. Результати аналізу ґрунту показали збільшення вмісту поживних елементів і покращення рН з 6,35 до 7,51. Органічна кислотність барди розкладається протягом 10–12 днів після внесення, вступаючи в реакцію з кальцієм, що міститься в барді у кількості 5–7 кг на тонну, і таким чином позитивно впливає на ґрунт.

Мелясна барда довела свою ефективність у рослинництві, і багато сільгоспідприємств уже інвестують у необхідне обладнання для її внесення. В умовах постійного зростання цін на мінеральні добрива цей продукт є вигідною альтернативою.

Таким чином, мелясна барда є перспективним продуктом, який сприяє підвищенню врожайності, збереженню родючості ґрунтів та зменшенню витрат на добрива. Її застосування може стати ключовим фактором у розвитку органічного землеробства в Україні.

Технологічний процес виробництва добрив на основі мелясної барди:

1. Збір мелясної барди, що залишається після ферментації меляси. Її відбирають із відстійників та транспортують до підготовчого цеху.

2. Концентрація та підготовка. Барду випаровують для зменшення об'єму та підвищення концентрації органічних речовин. Після випарювання отриманий концентрат охолоджується і змішується з іншими органічними компонентами (наприклад, залишками бурякової пульпи чи компостом).

3. Ферментація. Отримана суміш поміщається у ферментаційні ємності, де протягом 3–4 тижнів відбувається розкладання органіки за участі бактерій. Цей процес збагачує продукт азотом, фосфором та калієм, необхідними для рослин.

4. Сушка та грануляція. Після ферментації продукт висушують, щоб зменшити вологість до 10–15%, а потім гранулюють для зручності транспортування та використання.

5. Упаковка. Готові гранульовані добрива пакують у мішки по 50 кг або великі біг-беги по 500–1000 кг для реалізації.

За даними ПАТ «Геофіпольський цукровий завод», щороку виробляється близько 40 тисяч тонн меляси, з якої під час ферментації утворюється близько 30–35 тисяч тонн мелясної барди. Із 1 тонни мелясної барди можна отримати близько 0,3 тонни готових органічних добрив.

Визначимо потенційний обсяг виробництва:

$30000 \text{ тонн барди} \cdot 0,3 = 9000 \text{ тонн добрив на рік}$

Оціночні інвестиції та витрати складуть:

Ємності для зберігання барди: 2,3 млн грн.

Випарювальні установки: 3,2 млн грн.

Ферментаційні резервуари: 1,8 млн грн.

Лінія грануляції та сушки: 4,5 млн грн.

Пакувальна лінія: 2,1 млн грн.

Всього витрат на основний капітал: 13,9 млн грн.

Прогнозні операційні витрати:

1. Персонал:

Технологи (2 особи): Заробітна плата – 25 тис. грн/ особу
Оператори обладнання (4 особи): Заробітна плата – 18 тис. грн/особу
Слюсарі-ремонтники (2 особи): Заробітна плата – 15 тис. грн/ особу
Керівник цеху (1 особа): Заробітна плата – 30 тис. грн/ особу
Загальний фонд заробітної плати (ФЗП): 164 тис. грн/місяць
Соціальні нарахування (22%): 36,08 тис. грн/місяць
Загальні витрати на персонал: 200,08 тис. грн/місяць або 2,4 млн грн/рік

2. Енергоносії:

Електроенергія: 500 тис. грн/рік
Вода: 100 тис. грн/рік
Теплоенергія: 300 тис. грн/рік
Загальні витрати на енергоносії: 900 тис. грн/рік

Матеріали:

Реагенти для очищення: 200 тис. грн/рік
Запасні частини для обладнання: 300 тис. грн/рік
Загальні матеріальні витрати: 500 тис. грн/рік
Амортизаційні витрати:

Середня вартість обладнання: 10 млн грн

Термін служби: 10 років.

Амортизаційні відрахування: 1 млн грн/рік

Загальні операційні витрати на рік

Персонал: 2,4 млн грн

Енергоносії: 900 тис. грн

Матеріали: 500 тис. грн

Амортизація: 1 млн грн

Загальні операційні витрати: 4,8 млн грн/рік.

Середня ціна органічних добрив на ринку – 5000 грн/тонна.

Дохід від реалізації продукції становитиме:

$9\ 000\ \text{тонн} \cdot 5\ 000\ \text{грн} = 45\ \text{млн грн/рік}$

Чистий прибуток:

45 млн грн – 13,9 млн грн - 4,8 млн грн = 26,3 млн грн/рік

Термін окупності інвестицій:

$360 / (26,3 \text{ млн грн} / 13,9 \text{ млн грн}) \approx 0,5 \text{ року (6 місяців)}$

Впровадження виробництва органічних добрив із мелясної барди є економічно вигідним та екологічно доцільним рішенням для ПАТ «Геофіпольський цукровий завод». Реалізація цього проекту дозволить зменшити екологічне навантаження, збільшити прибуток підприємства та забезпечити розвиток органічного землеробства в Україні

Таблиця 3.2 – Рекомендовані заходи щодо покращення стратегічної діяльності ПАТ «Геофіпольський цукровий завод»

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Формування стратегії розвитку ПАТ «Геофіпольський цукровий завод»	Визначення чітких орієнтирів діяльності, а саме розробка стратегії посилення позиції на ринку, за якої товариство намагатиметься з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції.	Формування напрямків розвитку у вигляді диверсифікації на сусідні із підприємством території та захоплення сусідніх ринків.
2	Диверсифікація продуктового портфеля на основі матриці Бостонської консалтингової групи (BCG)	Диверсифікувати продуктивний портфель заводу шляхом освоєння виробництва органічного цукру	Загальний дохід від реалізації органічного цукру 252129,8 тис. грн Величина додаткового прибутку 75638,96 тис. грн. Термін окупності проекту 3 місяці Зниження залежності від традиційного цукру, розширення ринків збуту (країни ЄС, США)
3	Виробництво продуктів на основі вторинної сировини	Запровадити виробництво органічних добрив на основі мелясної барди, яка є побічним продуктом переробки буряків на цукор	Дохід від реалізації продукції зросте на 45 млн грн за рік Величина чистого прибутку зросте на 26,3 млн грн за рік Термін окупності проекту становить близько 6 місяців Нові робочі місця для мешканців Теофіпольського району.

			Зменшення скидів мелясної барди в навколишнє середовище, покращення екологічного стану регіону
--	--	--	--

Висновки до третього розділу

Розвиток ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» базується на адаптації до сучасних викликів ринку, впровадженні інноваційних підходів у виробництво та ефективному використанні ресурсів. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити основні сильні сторони підприємства, зокрема сучасні виробничі потужності, вигідне географічне розташування, багаторічний досвід у галузі, кваліфікований персонал і потенціал використання вторинної сировини. Разом із цим були ідентифіковані слабкі сторони, серед яких залежність від сезонності, необхідність модернізації обладнання та обмеженість асортименту, що створює виклики для сталого розвитку підприємства.

Розробка та впровадження стратегії, спрямованої на посилення позицій підприємства на ринку. Стратегія охоплює диверсифікацію діяльності на сусідніх територіях і завоювання нових сегментів ринку.

Диверсифікація продуктового портфеля на основі матриці Бостонської консалтингової групи (BCG)

Виробництво органічного цукру як стратегічного продукту з високою рентабельністю. Освоєння цього напрямку дозволить підприємству розширити продуктивний портфель та зайняти нові ніші на внутрішньому і міжнародному ринках. Загальний дохід від реалізації органічного цукру складе 252,13 млн грн. Очікуваний додатковий прибуток – 75,64 млн грн. Термін окупності проєкту – менше 3 місяців. Зниження залежності від традиційного цукру, розширення ринків збуту, зокрема в країнах ЄС і США, та формування репутації інноваційного виробника.

Виробництво продуктів на основі вторинної сировини. Використання мелясної барди – побічного продукту переробки буряків – для виробництва

органічних добрив. Цей напрям є не лише високоприбутковим, але й екологічно вигідним. Дохід від реалізації продукції зросте на 45 млн грн на рік, чистий прибуток – на 26,3 млн грн на рік. Термін окупності проєкту становить близько 6 місяців. Зменшення скидів мелясної барди у навколишнє середовище, що сприятиме покращенню екологічного стану регіону. Створення нових робочих місць для мешканців Теофіпольського району та підвищення рівня доходів місцевого населення.

Реалізація зазначених заходів забезпечить ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» стійкий розвиток завдяки диверсифікації продуктового портфеля, використанню інноваційних технологій та підвищенню екологічної відповідальності. Завод зможе зайняти нові ніші ринку, підвищити фінансову стабільність та зробити вагомий внесок у сталий розвиток регіону

Таким чином, реалізація запропонованої стратегії розвитку ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» стане запорукою його стабільного економічного зростання, підвищення екологічної ефективності та зміцнення соціальної значущості в регіоні.

ВИСНОВКИ

Стратегічний розвиток ПАТ «Теофіпольський цукровий завод» є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності, довгострокової стабільності та адаптації до сучасних викликів ринку. У сучасних умовах глобалізації, динамічних змін у технологіях і конкурентному середовищі підприємство має знаходити нові підходи до управління своїми ресурсами, розширювати ринки збуту та впроваджувати інноваційні рішення, які сприятимуть його зростанню.

Аналіз діяльності заводу свідчить про позитивні зміни в ключових фінансово-економічних показниках за останні роки. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг збільшився на 129,15%, що вказує на ефективність стратегічного планування та зростання попиту на продукцію заводу. Водночас, незважаючи на збільшення повної собівартості, підприємство зуміло досягти позитивних показників рентабельності доходу, що є свідченням поліпшення управління витратами та зростання продуктивності.

Особливо важливим є зростання рентабельності капіталу, яка досягла 0,14%, а рентабельність власного капіталу зросла до значного показника в 56,67%. Це демонструє, що підприємство ефективно використовує власні ресурси для генерування прибутку, водночас покращуючи свій фінансовий стан і стабільність. Разом із тим, зменшення середньооблікової чисельності працівників не завадило зростанню продуктивності праці, яка збільшилася майже вдвічі. Це може бути результатом оптимізації організаційної структури, впровадження автоматизації виробництва та модернізації обладнання.

Проте, деякі показники, зокрема зменшення фондівіддачі та матеріалівіддачі, свідчать про те, що частина інвестицій у модернізацію

основних фондів ще не дала очікуваного економічного ефекту. Це створює необхідність подальшого вдосконалення процесів управління ресурсами, оптимізації виробничих циклів та запровадження нових підходів до управління основними засобами.

Для забезпечення стабільного розвитку підприємство приділяє значну увагу стратегічному плануванню, яке враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники. До сильних сторін заводу віднесено сучасні виробничі потужності, вигідне географічне розташування, кваліфікований персонал та багаторічний досвід у галузі. Завдяки цим перевагам підприємство здатне ефективно конкурувати на ринку. Водночас, певні слабкі сторони, такі як залежність від сезонності, обмеженість асортименту продукції та необхідність модернізації обладнання, створюють ризики, які необхідно враховувати під час формування стратегічних рішень.

Основними можливостями заводу є зростання попиту на органічну продукцію, розвиток вторинної переробки, підтримка з боку держави та висока маржинальність нових продуктів. Однак зовнішні загрози, як-от економічна нестабільність, посилення конкуренції та кліматичні зміни, підкреслюють важливість гнучкого підходу до управління та швидкого реагування на виклики середовища.

На основі проведеного аналізу було визначено два ключових напрями розвитку підприємства: виробництво органічного цукру та органічних добрив на основі мелясної барди. Виробництво органічного цукру дозволить підприємству зайняти нішу на ринках ЄС і США, де попит на таку продукцію продовжує зростати. Очікуваний дохід від цього напрямку складає понад 252 млн грн, що забезпечує високу рентабельність і швидку окупність інвестицій.

Виробництво органічних добрив, у свою чергу, не лише сприятиме зменшенню обсягів відходів виробництва, а й забезпечить підприємству додатковий щорічний дохід у розмірі 45 млн грн. Крім того, цей напрям дозволить зміцнити екологічний імідж заводу, створити нові робочі місця та покращити екологічний стан регіону.

Стратегія розвитку ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» також передбачає діджиталізацію бізнес-процесів, підвищення енергоефективності, розширення експортної діяльності, інвестиції у сталий розвиток, посилення співпраці з місцевими аграріями та активізацію маркетингової діяльності. Особлива увага приділяється екологічним аспектам, зокрема впровадженню безвідходного виробництва та зменшенню впливу на довкілля.

Підсумовуючи, стратегічний розвиток ПАТ «Геофіпольський цукровий завод» базується на впровадженні інноваційних рішень, диверсифікації продуктової лінійки, оптимізації управління ресурсами та розширенні ринків збуту. Реалізація запропонованої стратегії дозволить підприємству не лише забезпечити стабільне фінансове зростання, а й адаптуватися до сучасних викликів ринку, зміцнити свої конкурентні позиції та зробити значний внесок у сталий розвиток регіону. Таким чином, підприємство має всі необхідні передумови для успішного функціонування у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ансофф, І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – К.: Наука і освіта, 2007. – 256 с.
2. Берсуцький, Я. Г. Основи стратегічного управління підприємством / Я. Г. Берсуцький, І. С. Кірсанов. – Харків: ХНЕУ, 2008. – 312 с.
3. Василенко, В. А. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В. А. Василенко, Н. В. Гончарова. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
4. Вітлінський, В. В. Моделі та методи стратегічного управління / В. В. Вітлінський, В. С. Бородюк. – К.: КНЕУ, 2007. – 368 с.
5. Гавриленко, О. А. Формування стратегій підприємств: теоретико-методичні аспекти / О. А. Гавриленко. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2013. – 224 с.
6. Герасимчук, В. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К.: Кондор, 2012. – 288 с.
7. Гриньова, В. М. Стратегічне управління: основи теорії та практики / В. М. Гриньова. – Харків: Видавництво ХНЕУ, 2005. – 280 с.
8. Данилюк, М. О. Концептуальні основи стратегічного управління підприємством / М. О. Данилюк. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2006. – 320 с.
9. Захарченко, В. І. Стратегічний аналіз діяльності підприємств / В. І. Захарченко. – К.: КНЕУ, 2010. – 352 с.
10. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / І. А. Ігнат'єва. – Одеса: ОНУ, 2014. – 340 с.
11. Кузьмін, О. Є. Управління стратегічними змінами на підприємстві / О. Є. Кузьмін. – Львів: Видавництво ЛНУ, 2010. – 304 с.

12. Кучеренко, В. Р. Стратегічне управління підприємством / В. Р. Кучеренко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 328 с.
13. Литвин, Б. М. Стратегічне управління: концептуальні засади / Б. М. Литвин. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 288 с.
14. Лапко, О. О. Теорія і практика розробки стратегій підприємств / О. О. Лапко. – К.: Знання, 2012. – 344 с.
15. Лепа, Р. Н. Інструменти стратегічного менеджменту / Р. Н. Лепа. – Харків: Видавництво ХНЕУ, 2009. – 272 с.
16. Лісовська, Л. С. Стратегічний потенціал підприємства: формування та використання / Л. С. Лісовська. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2005. – 248 с.
17. Лисак, О. М. Стратегічне планування: підходи і моделі / О. М. Лисак. – Харків: ХНЕУ, 2011. – 276 с.
18. Малюк, А. І. Стратегічний аналіз: теоретичні основи та практичні аспекти / А. І. Малюк. – Одеса: ОНУ, 2015. – 292 с.
19. Мартиненко, В. І. Стратегічне управління інноваціями / В. І. Мартиненко. – К.: КНЕУ, 2010. – 320 с.
20. Мельник, Ю. М. Управління стратегічними змінами підприємств / Ю. М. Мельник. – К.: Либідь, 2011. – 304 с.
21. Нікітін, М. В. Розробка стратегій підприємства: навч. посіб. / М. В. Нікітін. – Дніпро: ДНУ, 2014. – 256 с.
22. Огієнко, О. С. Стратегічний маркетинг підприємств / О. С. Огієнко. – К.: Наукова думка, 2013. – 288 с.
23. Павленко, А. Ф. Стратегічне управління: теорія та практика / А. Ф. Павленко. – Харків: ХНЕУ, 2007. – 360 с.
24. Пилипчук, О. В. Управління стратегічними ресурсами підприємства / О. В. Пилипчук. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2008. – 312 с.
25. Подольський, В. І. Основи стратегічного планування / В. І. Подольський. – К.: Либідь, 2009. – 296 с.

26. Прокопенко, О. В. Управління стратегічними проектами / О. В. Прокопенко. – Харків: ХНЕУ, 2013. – 280 с.
1. Ринок цукру у 2023/24 маркетинговому сезоні URL: www.growthow.in.ua/rynok-tsukru-v-2023-24-marketynhovomu-sezoni(дата звернення: 15.12.2024).
27. Савчук, В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Савчук. – Дніпро: ДНУ, 2010. – 288 с.
28. Ситник, В. Ф. Основи стратегічного управління / В. Ф. Ситник. – К.: Наукова думка, 2008. – 276 с.
29. Сухорукова, М. С. Стратегія розвитку підприємств / М. С. Сухорукова. – Харків: ХНЕУ, 2015. – 312 с.
30. Ткаченко, В. А. Управління стратегічними ризиками / В. А. Ткаченко. – Львів: ЛНУ, 2011. – 328 с.
31. Третяк, Н. В. Стратегічне управління: теоретичні аспекти / Н. В. Третяк. – К.: Либідь, 2012. – 304 с.
32. Хомяков, С. М. Стратегія підприємства: основи розробки та реалізації / С. М. Хомяков. – Одеса: ОНУ, 2014. – 320 с.
33. Чумак, С. П. Стратегічне планування в сучасних умовах / С. П. Чумак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 296 с.
34. Яковенко, О. В. Розвиток стратегічного мислення менеджерів / О. В. Яковенко. – Харків: ХНЕУ, 2009. – 240 с.

ДОДАТКИ