

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга Петухова
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
на тему: «Стратегічні аспекти розвитку підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТП-4-14

Зуєвич Олександр Анатолійович

_____ (підпис)

Керівник Страшинська Лариса Володимирівна

_____ (підпис)

Рецензент Драган Олена

_____ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ольга ПЕТУХОВА

“30” лютого 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Зуєвича Олександра Анатолійовича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Стратегічні аспекти розвитку підприємства»

керівник роботи Страшинська Л.В., д.е.н., професор кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.12.2022 р. № 865-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.05.2023 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до визначення стратегічного аналізу підприємства. Розділ 2. Оцінювання стратегічних альтернатив та можливостей ТОВ «Краєвид». Розділ 3. Розроблення пропозицій та обґрунтування заходів щодо покращення стратегічної позиції ТОВ «Краєвид» на ринку цукру. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Структурно-логічна сутність категорії «стратегічне планування». Визначення терміну «стратегія маркетингу» зарубіжними та українськими авторами. Класифікація маркетингових стратегій. Матриця SWOT-аналізу. Матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа. Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Краєвид» (Згурівський цукровий завод) протягом 2021-2022 рр. Динаміка структури асортименту ТОВ «Краєвид». Ширина і глибина асортименту продукції ТОВ «Краєвид». Кількість діючих заводів, од. Обсяг виробництва найбільших цукрових підприємств в Україні. Виробництво цукрових буряків та цукру, млн. т. Площа до збирання, тис. га. Урожайність, ц/га. Складові SWOT-аналізу для ТОВ «Краєвид». Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Краєвид». Визначення можливостей і загроз ТОВ «Краєвид». Матриця вірогідність-вплив можливостей. Матриця вірогідність-наслідки загроз. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Краєвид». Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Краєвид» відповідно до подальших стратегій розвитку. Матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа для ТОВ «Краєвид». Розрахунки вартості витрат участі у форумі «Sugar World–2023». Результати опитування експертів. Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення. Основні показники ефективності участі у форумі «Sugar World–2023». Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «Краєвид».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 15.01.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.01.2023 - 16.01.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.01.2023 - 30.02.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні підходи до визначення стратегічного аналізу підприємства»	01.03.2023 - 20.03.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання стратегічних альтернатив та можливостей ТОВ «Краєвид»	21.03.2023 - 11.04.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій та обґрунтування заходів щодо покращення стратегічної позиції ТОВ «Краєвид» на ринку цукру»	12.04.2023 - 01.05.2023	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	02.05.2023- 09.05.2023	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.05.2023- 25.05.2023	Виконано

Здобувач _____ Олександр ЗУСВИЧ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Лариса СТРАШИНСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена оцінці стратегічних аспектів розвитку ТОВ «Краєвид» (Згурівський цукровий завод). Перший розділ роботи містить теоретико-методичні підходи до визначення стратегічного аналізу підприємства, де розглядається сутність стратегічного планування та основні підходи до його визначення, теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «стратегія маркетингу» та класифікації маркетингових стратегій, а також матричні методи проведення стратегічного аналізу підприємства. Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячено оцінці стратегічних альтернатив та можливостей ТОВ «Краєвид». В ньому наводиться техніко-економічна характеристика ТОВ «Краєвид»; оцінюється ринок цукру з точки зору можливостей та загроз підприємства для розроблення стратегії подальшого розвитку, оцінюються стратегічні можливості ТОВ «Краєвид» за допомогою SWOT-аналізу та визначаються стратегічні альтернативи за допомогою матриці І. Ансоффа. Третій розділ кваліфікаційної роботи бакалавра містить пропозиції та рекомендації щодо покращення стратегічної позиції ТОВ «Краєвид» на ринку цукру. Акцентується увага на стратегічних напрямках розвитку підприємства, а також запропоновано участь ТОВ «Краєвид» у щорічному форумі «Sugar World–2023». Розраховано вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку, викладена на 76 сторінках, містить 9 рисунків, 18 таблиць. *Ключові слова:* стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічні аспекти розвитку підприємства, ТОВ «Краєвид», матричні методи дослідження, SWOT-аналіз, матриця І. Ансоффа.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА ...	10
1.1. Стратегічне планування: сутність та основні підходи до визначення	10
1.2. Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «стратегія маркетингу» та класифікації маркетингових стратегій	13
1.3. Матричні методи стратегічного аналізу підприємства ...	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «КРАЄВИД»	28
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «КРАЄВИД» ...	28
2.2. Аналіз ринку цукру з точки зору можливостей та загроз підприємства для розроблення стратегії подальшого розвитку	32
2.3. Оцінювання стратегічних можливостей ТОВ «Краєвид» за допомогою SWOT-аналізу	36
2.4. Визначення стратегічних альтернатив за допомогою матриці І. Ансоффа	47
Розділ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «КРАЄВИД» НА РИНКУ ЦУКРУ	52
3.1. Стратегічні напрями розвитку підприємства	52
3.2. Участь підприємства у форумі «Sugar World–2023»	53
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні техніко- економічні показники діяльності ТОВ «Краєвид»	63
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність проблеми дослідження. В сучасних умовах формування маркетингової стратегії стає ключовою ланкою створення та збереження конкурентоспроможності бізнесу. Для забезпечення економічного розвитку підприємства змушені постійно контролювати і підвищувати економічну ефективність своєї діяльності. Стратегія підприємств харчової промисловості має передбачати створення комплексної системи заходів, спрямованих на реалізацію головної мети підприємства, посилення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта на ринку, формування його іміджу в соціально-економічному середовищі. На сучасному етапі розвитку підприємств харчової промисловості маркетингова орієнтація ведення бізнесу є одним із способів підвищення ефективності їх функціонування.

Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією, обумовлюється розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України, зростаючим рівнем конкуренції на ринках. Актуальність розвитку економічного потенціалу вітчизняних підприємств обумовлена тим, що ефективність управління ними впливає на конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного оточуючого середовища. Тільки реалізуючи стратегії розвитку, безупинно здійснюючи інноваційні процеси у всіх сферах своєї життєдіяльності, підприємства можуть досягти успіху в конкурентній боротьбі. Тому в сучасній економіці приділяється усе більше уваги проблематиці розвитку підприємств, реалізації стратегії у дослідженнях економічної науки і практичній діяльності фахівців підприємств.

Вирішення проблеми забезпечення підприємства ефективними засобами управління потребує від керівництва фірми приділяти увагу питанню формування маркетингової стратегії. Розробка стратегії повинна проводитися паралельно із аналізом можливостей по її використанню.

Невід'ємною важливою складовою будь-якого наукового дослідження є категорійний апарат, адже від розуміння сутності понять та їх взаємозв'язків на пряму залежать результати роботи. Розробкою теоретичних, методичних і практичних основ формування стратегічного планування займаються Армстронг Г., Котлер Ф., Балабанова Л.В., Білявцев М.І. Воробйов В.М., Броннікова Т.С., Чернявський А.Г., Ляско В.І, Гайдаенко Т.А., Макаренко Т.І., Мескон М.Х., Міщенко А.П., Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Поляков О.В., Примак Т.О., Шершньова З.Є., Оборська С.В.

Вивченню питань стратегічного маркетингу, формуванню конкурентних маркетингових стратегій, окремих їх елементів та аспектів присвятила свої роботи низка вчених, зокрема: Армстронг Г., Котлер Ф., Ассель Г, Балабанова Л.В., Гаркавенко С.С., Куденко Н.В., Лук'янець Т.І., Мак-Дональд М., Марцин В., Руделіус В., Уолкер О., Уткін Є. С., Хершген Х. та інші.

Аналіз праць цих та інших учених показав, що теоретична база щодо маркетингової стратегії підприємства залишається нині досить дискусійною. В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у вивченні теоретико-методологічних основ стратегії розвитку підприємства, з'ясуванні методичних підходів та етапів формування стратегії підприємства, а також розробці практичних заходів для її підтримки.

Виходячи з цієї мети, у роботі поставлені і вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність стратегічного планування та основні підходи до його визначення;
- дослідити теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «стратегія маркетингу» та класифікації маркетингових стратегій;
- проаналізувати основні матричні методи стратегічного аналізу підприємства;
- надати техніко-економічну характеристику ТОВ «Краєвид»;

- проаналізувати ринок цукру з точки зору можливостей та загроз підприємства для розроблення стратегії подальшого розвитку;
- оцінити стратегічні можливості ТОВ «Краєвид» за допомогою SWOT-аналізу;
- визначити стратегічні альтернативи за допомогою матриці І. Ансоффа;
- окреслити стратегічні напрями розвитку підприємства;
- запропонувати участь підприємства у форумі «Sugar World–2023»;
- визначити вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Краєвид».

Об'єктом дослідження виступає комерційна діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Краєвид», що здійснює виробництво та продаж цукру та супутньої продукції в аспекті стратегічних напрямів розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні та методико-прикладні підходи до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що розробка та реалізація стратегічних напрямків розвитку підприємства сприятиме підвищенню ефективності комерційної діяльності ТОВ «Краєвид» в цілому, а впровадження запропонованих заходів сприятиме покращенню основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.

В роботі використанні такі загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, як аналіз, синтез, порівняння, групування, аналіз рядів динаміки, SWOT-аналіз, аналіз «парних» можливостей і загроз, метод нечіткої логіки, матричні методи дослідження (матриці SWOT, матриця І. Ансоффа), методи оцінки економічної ефективності пропонованого заходу.

Інформаційною базою дослідження є: законодавчі та нормативні акти з питань стратегічних аспектів діяльності суб'єктів господарювання в Україні, спеціальна економічна та наукова література, офіційні статистичні збірники та матеріали, звітно-статистичні дані підприємств, матеріали засобів масової інформації, дані Інтернет-ресурсів, фінансова звітність ТОВ «Краєвид».

Практична цінність дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані ТОВ «Краєвид» для підвищення ефективності діяльності.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури й додатку. Основний зміст роботи викладений на 76 друкованих сторінках формату А4, робота містить 18 таблиць, 9 рисунків, список використаної літератури складається з 56 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічне планування: сутність та основні підходи до визначення

Маркетингове планування дозволяє компанії найкращим чином використовувати ресурси, що в неї є для досягнення поставлених цілей. Для цього необхідна організація довгострокового планування і визначення стратегічного розвитку фірми, тобто потрібно здійснювати стратегічне планування маркетингу. Для того, щоб стратегічне планування на підприємстві здійснювалось ефективно, необхідно знати та розуміти його сутність, а також етапи та методи розробки стратегії.

Розглянемо структурно-логічну сутність категорії «стратегічне планування», що має досить багато варіантів визначення, які можна згрупувати таким чином:

- як процес підготовки та реалізації певних рішень/документів (планів, проектів, програм);
- як визначення шляхів досягнення цілей;
- як узгодження можливостей підприємства й зовнішніх умов;
- як узгодження цілей, потенціалу підприємства й можливостей ринку (табл. 1.1).

Спираючись на проведений аналіз визначень категорії «стратегічне планування», їх узагальнення за певними ознаками, можна сформулювати таке визначення: стратегічне планування – це регулярний організаційно-методичний процес розроблення і коригування системи формалізованих планів, проектів і програм, спрямований на досягнення визначених цілей підприємства.

Структурно-логічна сутність категорії «стратегічне планування»

Ознака	Визначення	Автор, джерело
1	2	3
Як процес підготовки та реалізації певних рішень/ документів (планів, проектів, програм)	Адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення	Шершньова З.Є., Оборська С.В. [54, с. 151]
Як визначення шляхів досягнення цілей	Набір дій і рішень, які здійснені керівництвом і ведуть до розроблення конкретних стратегій, призначених для досягнення організацією своїх цілей	Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф [31, с. 256]
	Процес виконання сукупності систематизованих і взаємоузгоджених робіт, пов'язаних із визначенням довгострокових цілей і напрямків діяльності підприємства	Примаць Т.О. [40, с. 203]
Як процес формування місії і цілей	Сучасна модифікація внутрішньо фірмового планування; це процес формування місії і цілей підприємства, вибір специфічних стратегій для визначення та одержання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи підприємства у майбутньому	Балабанова Л.В. [9, с. 286]
	Одна з функцій управління, яка є процесом вибору цілей організації і шляхів їх досягнення	Ляско В.І [28, с. 6]
	Вибір напрямку і організація діяльності, які дозволяють досягати поставлених цілей навіть у випадку непередбачуваних обставин, що негативно впливають на бізнес	Гайдаєнко Т.А. [14, с. 113]
	Процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів	Броннікова Т.С., Чернявський А.Г.[12]
	Стратегічне планування не підпорядковується під бажаний результат, а саме є інструментом вироблення цілей	Макаренко Т.І. [29, с. 19]
	Це планування досягнення цілей.	Поляков О.В. [39, с. 19]
	Як узгодження можливостей підприємств і зовнішніх умов	Аналіз внутрішніх можливостей фірми і зовнішніх конкурентних сил і споживачів, інших факторів, що побічно впливають на стратегію фірми і пошук шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень

Продовження табл. 1.1.

1	2	3
Як узгодження цілей, потенціалу підприємства й можливостей ринку	Процес установлення і підтримки стратегічної відповідності глобальних цілей і потенціалу підприємства змінним можливостям ринку	Армстронг Г. Котлер Ф. [7, с. 59]
	Стратегічне планування, спрямоване на створення і підтримку стратегічної відповідності між цілями фірми і маркетинговими можливостями	Білявцев М.І. Воробйов В.М. [11, с. 145]
	Управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами на успіх	Немцов В.Д., Довгань Л.Є. [33, с. 187]

Маркетингове планування є складовою стратегічного планування підприємства. Існують й інші думки. Ляско В.І. зазначає, що планування діяльності підприємства складається з двох частин: стратегічного планування та планування маркетингу [28, с. 20].

Планування маркетингу – процес аналізу можливостей фірми, вибору цілей, розроблення планів і здійснення маркетингових заходів, контролю за їх реалізацією [9].

Планування маркетингових стратегій – це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію [15, с. 162].

Маркетингове стратегічне планування – це управлінський процес установлення рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами підприємства [16, с.17].

Маркетингове стратегічне планування – центральна частина стратегічного управління маркетингом, до якої входять ситуаційний аналіз, визначення цілей, вибір стратегії і формування програми її реалізації. Єдина система стратегічного планування діяльності підприємства, яка містить складові стратегічного планування маркетингу, має бути удосконаленою щодо місця й ролі маркетингових комунікацій, а відповідно процесів їх планування, розроблення та реалізації [43, с. 11].

1.2. Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «стратегія маркетингу» та класифікації маркетингових стратегій

Маркетинг відіграє важливу роль у стратегічному плануванні. Він надає необхідну інформацію для розробки стратегічного плану. Стратегічне планування, у свою чергу, визначає роль маркетингу в організації.

Проаналізуємо визначення терміну «стратегія маркетингу» за різними авторами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Визначення терміну «стратегія маркетингу» зарубіжними та українськими авторами

Автор	Визначення
1	2
Ассель Г. (США)	Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі [6, с. 797]
Майовець Є.М. (Україна)	Стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності і інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення встановлених цілей. Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення встановлених цілей. [8, с. 89]
Балабанова Л.В. (Україна)	Маркетингові стратегії – це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації. Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей» [9, с. 14]
Гаркавенко С.С. (Україна)	Під поняттям "стратегія маркетингу" ми розуміємо докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей" [15, с. 34]
Котлер Ф., Армстронг Г. (США)	Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів [7, с. 32]
Куденко Н.В. (Україна)	Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій [21, с. 255]
Лук'янець Т.І. (Україна)	Стратегія маркетингу – маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат» [27, с. 151].

1	2
Мак-Дональд М. (Велика Британія)	Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу [30, с. 172]
Марцин В. (Україна)	Стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію [22]
Руделіус В., Азарян О.М. (Україна)	Маркетингова стратегія – це засіб, за допомогою якого має досягатися маркетингова мета» [45]
Хершген Х. (Німеччина)	Стратегія маркетингу – це принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей [52]
Уолкер О., Байд Х., (США)	Маркетингова стратегія – це «фундаментальна модель» поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища [48]
Шершньова З.Є., Оборська С.В. (Україна)	Стратегія маркетингу – це складова частина усього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості вироблених товарів, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в підвищенні ефективності рекламної діяльності [49, с. 325]

Аналізуючи визначення «стратегія маркетингу», можна визначити обмеженість та слабкість даних підходів, які полягають у наступному:

По-перше, визначати маркетингову стратегію як план дій недоречно тому, що маркетингова стратегія може не являти собою детальний план чи програму дій, вона може формулювати лише загальний напрям цих дій.

По-друге, визначення «маркетингова стратегія – це засіб досягнення маркетингових цілей підприємства» є надто узагальненим, оскільки підходить до визначення загального терміну «стратегія» і не розкриває сутності і відмінності саме маркетингової стратегії.

По-третє, слабкість визначення маркетингової стратегії як засобу впливу фірми на її споживачів у тому, що поза увагою даного визначення залишилися конкуренти підприємства. Багато маркетингових стратегій спрямовані не тільки на формування дій підприємства щодо його споживачів, але й визначають дії

підприємства щодо конкурентів (наприклад, маркетингові конкурентні стратегії). Таким чином, цей підхід до визначення сутності маркетингової стратегії і необґрунтовано звужує її існуючі різновиди.

По-четверте, визначення маркетингової стратегії як системи організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію товарів (В. Марцин) є невірним уже тому, що в зазначеному переліку заходів (організаційно-технічні і фінансові) відсутні маркетингові заходи. З такого підходу випливає, що формування маркетингової стратегії можливе за допомогою немаркетингових засобів, що само по собі є нонсенс.

Спираючись на думку Т.О. Примака, чия трактовка поняття «стратегія маркетингу» є найбільш розгорнутою та доречною в сучасних умовах України, надамо таке визначення: стратегія маркетингу – формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури ринку послуг, вивчення потреб споживачів, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою, організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі на основі стратегії маркетингових комунікацій [40].

Маркетингові стратегії можуть розроблятися для окремих ринків, товарів, груп споживачів, торговельних марок.

Отже, маркетингова стратегія (за матеріалами [23, 34 та ін]):

- розробляється з урахуванням непередбачуваності розвитку подій на основі прогнозованої реакції (розроблення 3 сценаріїв і їх оцінка) поєднання зовнішніх можливостей і потенціалу підприємства;
- має відповідати цілям і перспективам підприємства;
- враховує поетапне розгортання діяльності, наявність проміжних цілей на кожному етапі й зв'язує ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття рішень;

Класифікація маркетингових стратегій

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види стратегій
1	2	3
1	Залежно від терміну реалізації	довгострокові; середньострокові; короткострокові
2	Залежно від стратегії життєвого циклу товарів	на стадії виведення товару на ринок; на стадії зростання; на стадії насичення ринку; на стадії спаду
3	За спрямованістю	збалансовані; наступальні; оборонні; абсорбуючі; деінвестуючі
4	За масштабами	локальні; глобальні
5	Залежно від загально-економічного стану і маркетингових спрямувань підприємства [15]	виживання; стабілізації; зростання
6	Залежно від стану ринкового попиту (за С.М. Ілляшенко)	конверсійного маркетингу; креативного маркетингу; стимулюючого маркетингу; розвиваючого маркетингу; синхромаркетингу; підтримуючого маркетингу; ремаркетингу; демаркетингу індивідуального маркетингу; протидіючого маркетингу
7	Залежно від елементів маркетинг-міксу [7]	товарна; цінова; збутова; комунікаційна
8	Залежно від видів маркетингового зростання	інтенсивного; інтегративного; диверсифікації
9	Залежно від конкурентних переваг (за М. Портером)	цінового лідерства; диференціації; фокусування
10	Залежно від виду диференціації	товарна; сервісна; іміджеві; кадрова
11	Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань	ринкового лідера; челенджерів; послідовників; ринкової ніші
12	Залежно від місця підприємства на ринку	оборонні; пасивні; випереджаючі
13	Залежно від виду товару і ринку [6]	глибокого проникнення на ринок; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку товару; стратегія диверсифікації
14	Залежно від мети утримання лідируючих позицій	розширення місткості ринку; захисту позицій; підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку
15	Залежно від ринкової ситуації стратегії лідера поділяють на такі	позиційний захист; фланговий захист; упереджувальний захист; контраст; мобільний захист; стратегія відступу; стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку

16	Залежно від позиціювання (за матрицями БКГ та Мак-Кінсі)	розвитку; підтримування; збирання врожаю; елімінації
17	Залежно від методу вибору цільового ринку	товарної спеціалізації; сегментної спеціалізації; односегментної концентрації; вибіркової спеціалізації; повного охоплення
18	Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	недиференційованого маркетингу; диференційованого маркетингу; концентрованого маркетингу
19	Залежно від стратегічних цілей	інтенсивного маркетингу; вибіркового проникнення; широкого проникнення; пасивного маркетингу
20	За ступенем охоплення товарного ринку і пристосування до нього [50]	віолентна (силова); патієнтна (нішева); коммутантна (пристосовна); експлерентна (піонерська)

Джерело [15].

– враховує реальну наявність ресурсів, потенційні можливості їх одержання.

В сучасних умовах стратегічний маркетинг стає ключовою ланкою формування та збереження конкурентоспроможності бізнесу. Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією, обумовлюється розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України, зростаючою конкуренцією на всіх ринках.

Найбільш доцільні та раціональні маркетингові стратегії керуються розумінням мети та відповідальності, що на них покладені. Неможливо наперед визначити найбільш ефективну стратегію для всіх підприємств загалом. Адже маркетинг – річ специфічна, і лише індивідуальний підхід та аналіз усіх факторів дасть змогу обрати вірний шлях до успіху.

Підприємства повинні переглянути свою поведінку на ринку в сучасних умовах економічного розвитку, привести її до головної цілі – задоволення потреб споживачів, а не тільки отримання прибутку в мінімальні строки. Для цього найбільш ефективним є використання маркетингового стратегічного планування.

Маркетинговий стратегічний аналіз зменшує невизначеність при прийнятті стратегічних рішень, дозволяє виявити зміни зовнішнього середовища та гнучко

до них пристосовуватися, вчасно виявляти ринкові можливості та використовувати їх у стратегічній маркетинговій діяльності, вчасно виявляти ринкові загрози та запобігати їхньому негативному впливу на маркетингову стратегічну діяльність фірми, допомагає визначити сильні і слабкі ознаки фірми, конкурентну перевагу фірми [21, с. 45].

Ігнорування маркетингового стратегічного аналізу під час розроблення маркетингової стратегії призводить до прийняття необґрунтованих стратегічних рішень, застосування стратегії пасивного пристосування до ринкових змін, неможливості адекватного реагування на зміни маркетингового середовища фірми. В результаті послаблюються ринкові позиції фірми, вона втрачає стратегічні орієнтири своєї діяльності, що призводить до її ринкової вразливості.

Необхідність проведення стратегічного аналізу на підприємстві визначається наступними факторами:

- по-перше, він необхідний при розробці стратегії розвитку підприємства та в цілому для реалізації ефективного менеджменту, оскільки є важливим етапом управлінського циклу;

- по-друге, він необхідний для оцінки привабливості підприємства, із точки зору зовнішнього інвестора, визначення позиції підприємства у національних та інших рейтингах;

- по-третє, стратегічний аналіз дозволяє виявити резерви та можливості підприємства, визначити напрями адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін умов зовнішнього середовища;

- по-четверте, дозволяє своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та використовувати їх на свою користь [21].

Завдання стратегічного аналізу полягає в змістовній та формальній характеристиці об'єкта дослідження, виявленні особливостей, закономірностей та тенденцій його розвитку, визначенні способів управління цим об'єктом.

Кінцевою метою стратегічного аналізу є надання інформації менеджерам та іншим зацікавленим особам для прийняття адекватних стратегічних рішень, вибору стратегії, яка найбільшою мірою відповідає майбутньому підприємства.

Основні вимоги, що висуваються до стратегічного аналізу:

- цілеспрямованість – дозволяє виділити межі об'єкта аналізу, адресність і конкретність висновків;
- об'єктивність – досягається за допомогою використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження;
- залучення виконавців із відповідною підготовкою, рівнем знань, що володіють необхідним досвідом роботи;
- вибір бази (еталона) для порівняння;
- своєчасність – час і тривалість проведення повинні сприяти прийняттю рішень у необхідний момент;
- системність – забезпечує повноту, реальність висновків.

Стратегічний аналіз діяльності підприємства повинен ґрунтуватися на наступних принципах:

- системний підхід, згідно до якого підприємство розглядається як складна система, що діє у середовищі відкритих систем, що складаються у свою чергу з ряду підсистем;
- принцип комплексного аналізу всіх складових підсистем, елементів підприємства;
- динамічний принцип та принцип порівняльного аналізу: аналіз усіх показників у динаміці, а також порівняння з аналогічними показниками конкурентів;
- принцип урахування специфіки підприємства (галузевий чи регіональний).

Згідно до вищезазначених принципів стратегічний аналіз діяльності підприємства здійснюється за рівнями прийняття управлінських рішень та розробки стратегії.

Стратегічний аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність компанії, що визначає вибір стратегії та перспективи розвитку її реалізації [41].

У структурі маркетингового стратегічного аналізу можна виділити дві основні складові – зовнішній та внутрішній аналіз. Результати моніторингу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища, маркетингових досліджень дозволяють передбачити зміни в ринковому середовищі та своєчасно розробити стратегію, спрямовану на утримання або набуття компанією необхідних конкурентних переваг. Прийняття маркетингових рішень підприємствами та організаціями повинно базуватись на формуванні ринкових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Внутрішнє середовище в стратегічному контексті досліджується за такими його складовими: діючими стратегіями, потенціалом підприємства, конкурентними перевагами, сильними і слабкими ознаками, можливими стратегічними проблемами.

Для забезпечення повного і правильного стратегічного бачення підприємницької організації, а відтак повноти, якості та ефективності стратегічного аналізу її внутрішнього середовища, набула поширення категорія «стратегічний потенціал підприємства» – система взаємопов'язаних елементів, що виконують різні функції у забезпеченні випуску продукції, конкурентної переваги на ринку і в галузі та досягненні інших стратегічних цілей підприємства; сукупність ресурсів і мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін навколишнього середовища [9, с. 90].

1.3. Матричні методи стратегічного аналізу підприємства

Одним з найпоширеніших методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дає можливість виконати спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми шляхом групування факторів середовища підприємства та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства. SWOT-аналіз використовується не лише на стадії створення компанії, але часто і протягом усього життя компанії. SWOT-аналіз деколи роблять і для конкурентів, щоб зрозуміти, як розробити маркетинг.

Абревіатура цього терміну включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як:

- Strengths (сильні сторони);
- Weaknesses (слабкі сторони);
- Opportunities (можливості);
- Threats (загрози).

Найважливіше завдання SWOT-аналізу – допомогти організації побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку. SWOT-аналіз представляє собою узагальнену оцінку для розуміння та управління навколишнім середовищем, в якому функціонує підприємство. Ця модель матричного аналізу допомагає управлінцям виділяти ключові перешкоди, що постають перед суб'єктом господарювання, в процесі ретельного дослідження чотирьох окремих елементів SWOT. На основі таких досліджень формується стратегія, в якій особливий акцент робиться на визначальні проблеми.

Основною метою SWOT-аналізу є виявлення конкурентних переваг на основі діагностики бізнес-процесів та визначення основних перспективних шляхів розвитку виробництва в рамках конкретної ринкової ситуації. Таким чином, базова діагностика, що є основою розробки стратегій перспективного розвитку, формує фінансову стабільність, підвищує конкурентоспроможність й адаптивність, робить більш гнучкою виробничо-господарську систему, формує умови для підвищення результативності та ефективності.

Результати проведеного SWOT-аналізу із застосуванням конкретних матриць виступають надійним підґрунтям для формулювання основних положень стратегічного розвитку підприємств.

До основних завдань SWOT-аналізу відносять:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення загроз і розробку заходів щодо знешкодження їх впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх із ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Метод SWOT-аналізу діяльності підприємств є загальною схемою, яку кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов та до вирішення певних завдань. Частіше за все такими завданнями є формування комплексу дій щодо перетворення слабких сторін підприємства на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій. З позицій оптимального використання зовнішнього та внутрішнього потенціалів й розробки перспективної стратегії керівництво підприємства має визначити сфери наряду своїх зусиль при різних варіантах зростання. Отже, застосування методу SWOT-аналізу дає можливість встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Таким чином, при плануванні заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах).

Метою SWOT-аналізу є здійснення експертної діагностики бізнес-середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування базових гіпотез про перспективи діяльності підприємства і його конкурентоспроможні можливості та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку. Як будь-який експертний метод, SWOT-аналіз надає ефективні результати за умови повноти й актуальності отриманої інформації та чіткого розуміння керівництвом стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.



Рис. 1.1. Матриця SWOT-аналізу.

Основні завдання SWOT-аналізу зведені до наступного: виявлення можливостей зовнішнього середовища, які відповідають ресурсам підприємства; визначення його загроз і розроблення заходів із усунення чи послаблення їхнього впливу; виявлення сильних ознак внутрішнього середовища і зіставлення з ринковими можливостями; аналіз слабких ознак діяльності підприємства та розроблення заходів із їхнього подолання; визначення конкурентних можливостей і формування стратегічних пріоритетів [53].

SWOT-аналіз виконується з використанням якісних і кількісних методик, які розрізняються за способами оцінювання показників і рівнем формалізації. Якісні методики засновані на виборі експертами переліку оцінюваних показників і різняться за формами (чотирипольна таблиця або чотирипольна матриця). У разі застосування якісних методик SWOT-аналізу виникають певні труднощі, пов'язані з невеликим рівнем інформативності; низькою формалізацією; відсутністю кількісного оцінювання чинників за важливістю, силою впливу, ранжування показників у різних експертів; складністю використання результатів під час управління.

Кількісні методики SWOT-аналізу дозволяють оцінити важливість і силу впливу чинників середовища на діяльність підприємства, підвищити рівень інформативності та зручності роботи з результатами. Такий аналіз у межах методики SWOT можна виконувати у табличній, матричній формі та у вигляді

профілю. Техніка проведення SWOT-аналізу передбачає виконання двох етапів. На першому етапі ідентифікуються та аналізуються зовнішні можливості й загрози із застосуванням ранжування та імовірнісного оцінювання компонент і чинників [38].

За кожною компонентою вибираються «парні» чи незалежні чинники. Під час вибору впливових чинників зовнішнього середовища необхідно забезпечити їх не повторюваність, істотність і реальне відношення до діяльності підприємства.

У практиці стратегічного управління методики аналізування чинників макросередовища й мезооточення завжди використовуються одночасно, що дозволяє отримувати цілісну об'єктивну оцінку зовнішнього середовища підприємства. Найважливіше значення для виявлення конкурентних можливостей підприємства має другий етап SWOT-аналізу, метою якого є оцінювання чинників внутрішнього середовища. Аналізування внутрішніх сильних і слабких ознак виконується через порівняння чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства. Під час аналізу внутрішнє середовище підприємства, його окремі підсистеми та компоненти розглядаються як стратегічні ресурси.

Іншим методом дослідження стратегічного аналізу підприємства є Матриця І. Ансоффа (матриця товар–ринок) – аналітичний інструмент стратегічного менеджменту, розроблений основоположником цієї науки, американцем російського походження Ігорем Ансоффом, і призначений для визначення стратегії позиціонування товару на ринку.

Матриця І. Ансоффа являє собою поле, утворене двома осями – горизонтальною віссю «товари компанії» (поділяються на існуючі й нові) і вертикальною віссю «ринки компанії», які також поділяються на існуючі та нові. На перетині цих двох осей утворюються чотири квадранти, кожен з яких відповідає за певну стратегію.

Модель Ігоря Ансоффа вперше була представлена в 1957 році в Harvard Business Review. На теперішній час матриця залишається найбільш розповсюдженим інструментом стратегічного менеджменту для визначення напрямків зростання бізнесу.

Щорічно компанії формують план стратегічного зростання, в якому визначають для себе:

- якого розміру передбачається зростання компанії на найближчі 3–5 років;
- за рахунок яких джерел є можливість збільшити обсяги продажів і прибутки;
- які ресурси потрібні для досягнення продуктивного зростання.

Матриця систематизує наявну інформацію про ринок та про товар компанії, допомагає правильно обрати напрямок розвитку бізнесу з врахуванням наявних ресурсів і можливостей підприємства.

Товар

		<i>Існуючий товар</i>	<i>Новий товар</i>
Ринок	<i>Існуючий ринок</i>	<p style="text-align: center;">Глибоке проникнення на ринок:</p> <p>доцільне у випадку, коли бізнес не до кінця використовував можливості, властиві його продуктам і ринкам. Тому плануються конкретні заходи щодо збільшення продажів <u>існуючого продукту на діючих ринках</u> за допомогою агресивнішого маркетингу (стимулювання споживачів, встановлення нижчих цін, використання цілеспрямованої реклами тощо)</p>	<p style="text-align: center;">Розвиток та вдосконалення продукту:</p> <p>спроби бізнесу збільшити продаж продукту за рахунок розроблення <u>нового або вдосконаленого продукту на існуючих ринках</u></p>
	<i>Новий ринок</i>	<p style="text-align: center;">Розвиток ринку (розширення меж бізнесу):</p> <p>розширення меж бізнесу за рахунок впровадження <u>існуючих продуктів на нові ринки</u></p>	<p style="text-align: center;">Диверсифікація (розширення меж бізнесу):</p> <p>розширення меж бізнесу за рахунок впровадження <u>нових продуктів на нові ринки</u></p>

Рис. 1.2. Матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа

Стратегії дій за матрицею І. Ансоффа наступні:

- **стратегія проникнення на ринок** (існуючий товар – існуючий ринок). Природна стратегія для більшості компаній, що прагнуть збільшити частку існуючих товарів на відповідному ринку. Розширення проникнення на

ринок – це найочевидніша стратегія, її звичайне практичне вираження – прагнення збільшити продажі. Основними інструментами можуть бути: підвищення якості товарів, підвищення ефективності бізнес-процесів, залучення нових клієнтів за рахунок реклами. Джерелами зростання продажів також можуть бути: збільшення частоти використання товару (наприклад, за рахунок програм лояльності), збільшення кількості використання товару;

– **стратегія розвитку ринку** (існуючий товар – новий ринок). Дана стратегія означає адаптацію та виведення існуючих товарів на нові ринки. Для успішного здійснення стратегії необхідно підтвердити наявність на новому ринку потенційних споживачів існуючих продуктів. Варіанти включають географічну експансію, використання нових каналів дистрибуції, пошуку нових груп споживачів, які поки не є покупцями товару;

– **стратегія розвитку товару** (новий товар – існуючий ринок). Пропозиція на існуючому ринку нових товарів – стратегія розвитку товару. У межах цієї стратегії можливе виведення на ринок принципово нових продуктів, удосконалення старих, розширення лінійки товарів (різноманітність). Така стратегія типова для високотехнологічних компаній.

– **стратегія диверсифікації** (новий продукт – новий ринок). Вихід товару принципово нового типу на новий для компанії ринок. Найбільш витратна і ризикована стратегія. Використовується при вичерпанні можливостей зростання на існуючих ринках, зміні кон'юнктури ринку, при виході компанії з існуючого ринку, вигідних можливостях і високої потенційної вигоді захоплення нового ринку.

Отже, за підсумками розділу 1 можна зробити наступні висновки :

Спираючись на проведений аналіз визначень категорії «стратегічне планування», їх узагальнення за певними ознаками, можна сформулювати таке визначення: стратегічне планування – це регулярний організаційно-методичний процес розроблення і коригування системи формалізованих планів, проєктів і програм, спрямований на досягнення визначених цілей підприємства.

Одним з найпоширеніших методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дає можливість виконати спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми шляхом групування факторів середовища підприємства та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства. SWOT-аналіз використовується не лише на стадії створення компанії, але часто і протягом усього життя компанії. SWOT-аналіз деколи роблять і для конкурентів, щоб зрозуміти, як в подальшому здійснювати маркетингову діяльність.

Іншим методом дослідження стратегічного аналізу підприємства є Матриця І. Ансоффа (матриця товар–ринок). Матриця систематизує наявну інформацію про ринок та про товар компанії, допомагає правильно обрати напрямок розвитку бізнесу з врахуванням наявних ресурсів і можливостей підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «КРАЄВИД»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Краєвид»

У 2022 році цукрові буряки в Україні переробляли 23 цукрових заводи (протягом 2020–2021 рр. – 33 заводи). За прогнозами експертів у сезоні 2023 року планують переробляти цукрові буряки понад 30 підприємств, одним з яких є ТОВ «Краєвид» (Згурівський цукровий завод) – українське підприємство, яке знаходиться в смт. Згурівка Київської області і спеціалізується на виробництві цукру та супутньої продукції, є головним переробним підприємством Київщини з виробництва цукру.

Адреса виробничих потужностей: площа Кирія Івана, 2 а, смт. Згурівка, Київська область, Україна, 07600.

Вперше рішення про будівництво цукроварні в Згурівці було прийнято ще в 1910 році графською родиною Кочубеїв. Першу продукцію цукру підприємство виробило в 1913 році, потужність на той час становила 300 тонн цукрових буряків за добу.

У післявоєнні роки завод було відбудовано, що дозволило підприємству переробляти 800 тонн цукрових буряків за добу. Згодом підприємство пережило ще дві реконструкції – в 1960 та 2002 роках. В результаті модернізацій завод перейшов на інший вид палива – із мазуту на природний газ.

У 2002 році підприємство було приватизовано, а в 2005 році отримало назву Товариство з обмеженою відповідальністю «Краєвид» і на теперішній час є одним з найбільших виробників цукру в Україні. Наразі, під ТМ «Краєвид», на підприємстві виробляється цукор II та III категорії. Побічні продукти, такі як меляса, жом та вапно, реалізуються на внутрішньому ринку.

На підприємстві щорічно проводиться модернізація виробництва з ціллю підвищення якості і зниження собівартості продукції. Основна робота 2013–2015 р.р. – переведення котлів ДКВР на альтернативне паливо – торф.

Крім того ТОВ «Краєвид» у 2017 р. провело модернізацію потужностей з виробництва гранульованого жому, а саме на підприємстві «з нуля» було проведено реконструкцію жомосушильного відділення. Завдяки цьому в 2017 році підприємство виробило 43 тис. тонн гранульованого жому. Великий потенціал з виробництва гранульованого жому пов'язаний з його експортом до країн Східної Азії. Крім того, ТОВ «Краєвид» отримало дозвіл на експорт цієї продукції до Китаю.

На заводі використовують сучасні технології для виробництва цукру, а також займаються вирощуванням цукрових буряків на власних полях. Крім того, підприємство здійснює експорт своєї продукції до країн Європи та Азії.

На сьогоднішній день на підприємстві регулярно проводиться модернізація виробництва з метою поліпшення якості та зниження собівартості продукції.

В планах підприємства на наступні роки – збільшити заготівлю цукрових буряків до 270 тис. тонн та виготовити 38 тис. тонн цукру. Для цього на заводі найближчим часом планується проведення заміни I корпусу випарної установки, монтаж центрифуг для утфеля I, II, III продуктів та монтаж вертикальних мішалок-кристалізаторів утфеля III продукту.

Техніко-економічні показники діяльності підприємства представлено в табл. 2.1.

Як засвідчують результати аналізу основних техніко-економічних показників ТОВ «Краєвид», у 2022 р. порівняно з 2021 р. вони суттєво погіршилися, зокрема, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за зазначений період зменшився на 1887134 тис. грн. або на 4,2%, чистий прибуток та прибуток від реалізованої продукції зменшилися на 2084159 тис. грн. або на 28,3%, тобто майже на третину. У зв'язку з цим значно скоротилися і рентабельність діяльності – на 4,1 відсоткових пункти та рентабельність продукції – на 5,7 відсоткових пункти. Негативну динаміку мав і показник витрат на 1 грн.

виручки від реалізації, який за зазначений період збільшився на 4,2 коп. або на 5,0%.

Таблиця 2.1.

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Краєвид» (Згурівський цукровий завод) протягом 2021-2022 рр.

Найменування показника	Один. виміру	2021 р.	2022 р.	Абсолют. відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	44484428	42597294	-1887134	-4,2
Собівартість продукції	тис. грн	35619219	36485213	865994	2,4
Адміністративні витрати	тис. грн	1502904	833935	-668969	-44,5
Витрати на збут	тис. грн	–	–	–	–
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	37122123	37319148	197025	0,5
Прибуток (збиток) від реалізації	тис. грн	7362305	5278146	-2084159	- 28,3
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	7362305	5278146	-2084159	-28,3
Витрати на 1 грн виручки від реалізації	коп.	83,4	87,6	4,2	5,0
Рентабельність діяльності (продаж)	%	16,5	12,4	-4,1	–
Рентабельність продукції	%	19,8	14,1	-5,7	–

*Складено за даними фінансової звітності ТОВ «Краєвид»

Незважаючи на позитивну тенденцію значного зменшення адміністративних витрат (на 668969 тис. грн. або 44,5%) та незначного збільшення собівартості продукції (на 865994 тис. грн. або 2,4%), повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в цілому збільшились на 197025 тис. грн. або 0,5%. Витрати на збут на зазначеному підприємстві за цей період були відсутні.

Аналіз динаміки структури асортименту за основними асортиментними групами ТОВ «Краєвид» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка структури асортименту ТОВ «Краєвид»

Найменування товарної групи	Обсяг реалізації, тис. грн.		Питома вага, %		Темп зміни, %
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	
1. Жом	88968,9	289661,6	0,20	0,68	0,48
2. Меляса	3140600,6	1405710,7	7,06	3,30	-3,76
3. Цукор	41010194,2	40825246,6	92,19	95,84	3,65
4. Вапно	244664,3	76675,1	0,55	0,18	-0,37
Разом	44484428	42597294	100,00	100,00	–

*Складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «Краєвид»

Аналіз динаміки структури асортименту ТОВ «Краєвид» свідчить про те, що структура асортименту протягом 2021–2022 рр. практично не зазнала змін. У 2022 р. дещо збільшилась частка в структурі асортименту цукру (+3,65%), а також жому (+0,48). В той же час частка меляси зменшилась на 3,76%, та частка, що припадає на вапно в структурі асортименту зменшилась на 0,37%. Отже бачимо, що основну частку в структурі асортименту займає цукор, частка якого впродовж досліджуваних років коливається в межах 92,19%–95,84%.

В табл. 2.3. представлено ширину і глибину асортименту ТОВ «Краєвид». Результати аналізу свідчать про те, що лише основна продукція – цукор представлена у двох видах – цукор II категорії і цукор III категорії, а також жом – звичайний і гранульований. Меляса і вапно представлені лише одним видом продукції.

Ширина і глибина асортименту продукції ТОВ «Краєвид»

Ширина				
Глибина	Цукор	Меляса	Жом	Вапно
	Цукор II категорії	Меляса	Жом звичайний	Вапно
	Цукор III категорії		Жом гранульований	

Отже, можемо констатувати, що асортимент ТОВ «Краєвид» є досить обмеженим і в подальшому для збереження стійкої позиції на ринку з точки зору стратегічного розвитку підприємству необхідно його розширення, в іншому випадку, свою частку на ринку воно буде поступово втрачати.

2.2. Аналіз ринку цукру з точки зору можливостей та загроз підприємства для розроблення стратегії подальшого розвитку

На сьогоднішній день Україна є одним з найбільших виробників цукру в світі. Загалом, в Україні налічується більше 40 цукрових заводів, які здатні виробляти більше 2 млн. тонн цукру на рік. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2020 році в країні вироблено близько 1,2 мільйона тонн цукру, що є відносно стабільним показником в порівнянні з попередніми роками.

За даними Української асоціації цукровиків, на сьогоднішній день в Україні працює 23 цукрових заводи, які щороку переробляють близько 8–10 мільйонів тонн цукрових буряків.

За останні кілька років, обсяг виробництва цукру в Україні коливався в залежності від погодних умов та ситуації на ринку цукру. Загалом, український ринок цукру є досить конкурентним, зі значною кількістю виробників та

експортерів. Основними споживачами українського цукру є країни ЄС, Азії та Африки.



Рис. 2.1. Кількість діючих заводів, од.

Джерело: [Error! Reference source not found.]

Основні підприємства, які займаються виробництвом цукру в Україні, представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Обсяг виробництва найбільших цукрових підприємств в Україні

Підприємство	Обсяг виробництва 2022, тис. тонн	Частка ринку, %
ТОВ "Охтирський цукровий завод" - єдиний виробник цукру в Сумській області та один з провідних виробників цукру в Україні	110	11,0
ТОВ "Золотоносський цукровий завод" - виробник цукру в Черкаській області	80	8,0
ТОВ "Інгулецький цукровий завод" - виробник цукру в Кіровоградській області.	45	4,5
ТОВ "Рівненський цукровий завод" - виробник цукру в Рівненській області	50	5,0
ТОВ "Хмельницький цукровий завод" - виробник цукру в Хмельницькій області	70	7,0
ТОВ "Красвид" (Згурівський цукровий завод) - виробник цукру в Київській області	45	4,5
Всього	400	40,0

Джерело: складено автором

Проте всі підприємства безпосередньо залежать від надходження достатньої кількості сировини та її якості. У 2022 році в українських виробників цукрових буряків виникла низка складних проблем, включаючи збільшення витрат на 1 га вирощування буряків, дощову погоду, що ускладнила процес збирання врожаю, ранні заморозки та снігопади, які призвели до погіршення якості сировини, яка надходила на цукрові заводи, а також значних збитків через військову агресію РФ.

Як бачимо з рис. 2.2. виробництво цукрових буряків з 2017 року поступово знижувалося і у 2022 році склало 9 млн. тонн.



Рис. 2.2. Виробництво цукрових буряків та цукру, млн. т.

Джерело: [Error! Reference source not found.]

У 2022 році цукрові буряки вирощувались в 14 областях України в промислових масштабах.

Однак, більш як 70% посівів було зосереджено у 6 областях. Найбільші площі для цього виду сільськогосподарських культур виділили Вінницька область – 44,0 тис. га (що є на 5,0 тис. га менше, ніж у 2021 році), а також Хмельницька, Полтавська та Тернопільська області.

У 2022 році загальна посівна площа цукрових буряків становила 178 тис. га, що на 48 тис. га менше, ніж у 2021 році (226 тис. га). За прогнозами операторів ринку на 2023 рік планується збільшення посівних площ до понад 220 тис. га.

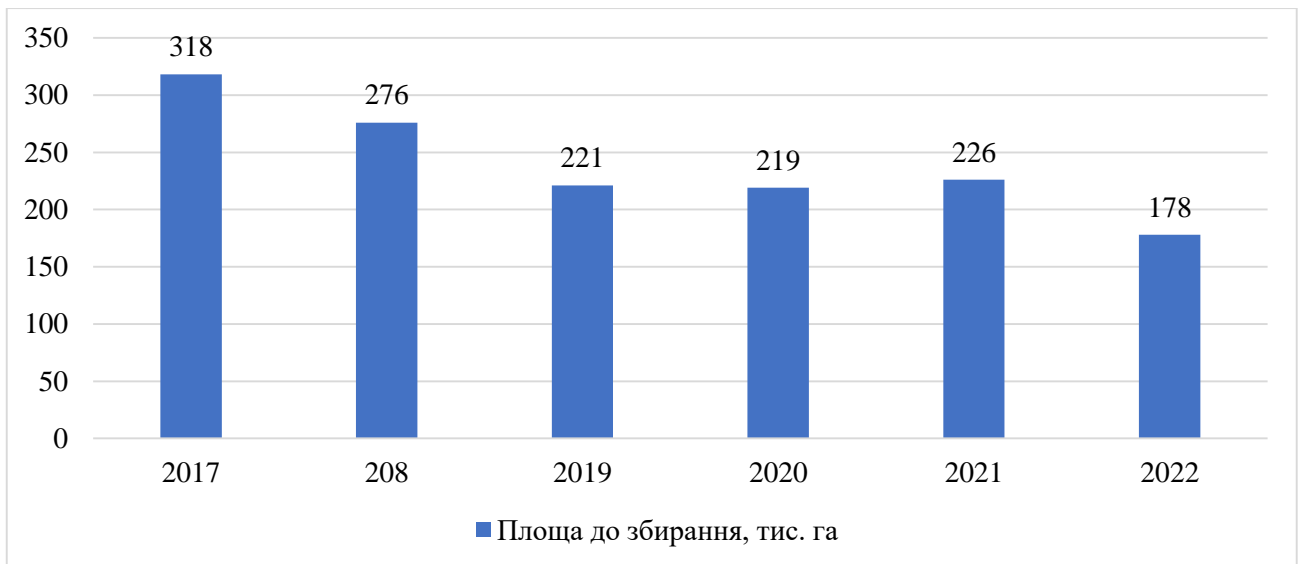


Рис. 2.3 Площа до збирання, тис. га

Джерело: [Error! Reference source not found.]

У середньому по країні урожайність цукрових буряків у 2022 році становила 50,2 тонни на гектар, що на 3,9 тонни на гектар більше, ніж у 2021 році (46,3 тонни на гектар). Вищу урожайність цукрових буряків за середніми показниками вдалося отримати в наступних областях: Львівській (64,5 тонни на гектар), Тернопільській (56,3 тонни на гектар), Хмельницькій (51 тонна на гектар).

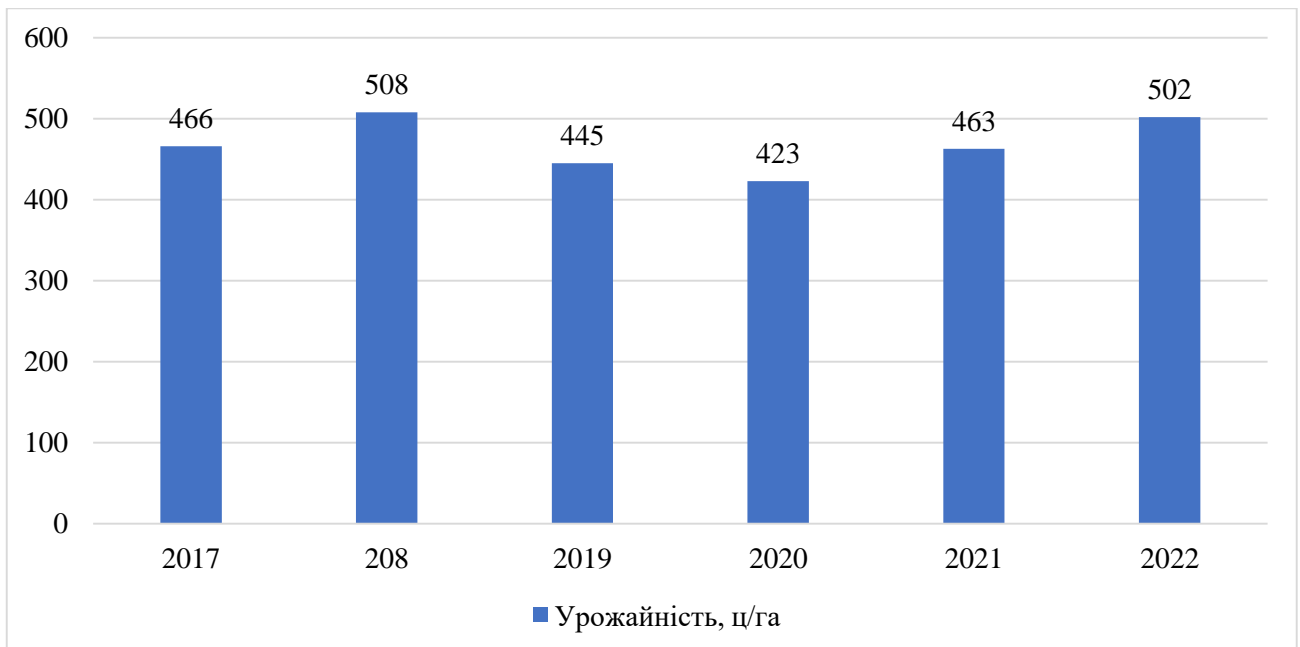


Рис. 2.4 Урожайність, ц/га

Джерело: [Error! Reference source not found.]

На кінець 2021 року, вартість цукрових буряків за офіційними даними Держкомстату становила 1064 гривні за тонну. У 2022 році ціна значно зросла, проте наразі кінцеві дані ще не були офіційно опубліковані.

2.3. Оцінювання стратегічних можливостей ТОВ «Краєвид» за допомогою SWOT-аналізу

Методика та технологія проведення SWOT-аналізу передбачає визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей і загроз та встановлення ланцюгів зв'язку між ними. За результатами дослідження сильних та слабких сторін підприємства, які були визначено в параграфі 2.1, а також можливостей і загроз (параграф 2.2) проаналізуємо 4 складові розвитку ТОВ «Краєвид» для проведення SWOT-аналізу: сильні сторони, слабкі сторони, його можливості та загрози (табл. 2 5).

Отже, проаналізувавши діяльність ТОВ «Краєвид», можемо бачити, що слабкими та вразливими сторонами компанії є обмежений асортимент виробництва продукції, неприваблива заробітна плата, велика плинність кадрів, високі витрати на виробництво продукції.

Натомість сильними сторонами підприємства є регулярна модернізація виробництва та його оновлення, що покращує та дозволяє ефективніше виробляти продукцію; фінансова стійкість підприємства та великий досвід роботи в галузі; висока якість продукції сприяє гарній репутації підприємства на ринку, що формує довіру споживачів; стабільність постачання власної сировини, яка надходить на переробку. Також суттєвою сильною стороною є укладання довгострокових договорів на постачання продукції.

Гарними можливостями для підвищення ефективності підприємства є збільшення посівних площ під цукрові буряки у сільськогосподарських товаровиробників та підвищення їх врожайності. Це дасть можливість ТОВ «Краєвид» збільшувати виробництво власної продукції, а відповідно й отримувати додаткові прибутки.

Складові SWOT-аналізу для ТОВ «Краєвид»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Регулярна модернізація виробництва та його оновлення	1. Обмежений асортимент виробництва продукції
2. Фінансова стійкість підприємства	2. Неприваблива заробітна плата
3. Великий досвід роботи в галузі	3. Велика плинність кадрів
4. Гарна репутація на ринку	4. Високі витрати на виробництво продукції
5. Висока якість продукції	
6. Стабільність постачання власної сировини	
7. Укладання довгострокових договорів на постачання продукції	
Можливості	Загрози
1. Збільшення посівних площ під цукрові буряки в сільськогосподарських підприємствах	1. Високі ціни на енергоносії та мінеральні добрива
2. Підвищення врожайності цукрових буряків	2. Військова агресія РФ
3. Світовий дефіцит цукру	3. Підвищення рівня конкуренції на ринку
4. Підвищення цін на білий цукор на світових біржах та в країнах ЄС	4. Неприятливі погодні умови для вирощування цукрових буряків протягом останніх років
	5. Погіршення якості сировини
	6. Інфляція
	7. Зниження доходів споживачів
	8. Зменшення попиту на цукор у зв'язку з розвитком тенденцій щодо здорового способу життя
	9. Поширення використання стевії
	10. Погіршення стану земельних ресурсів

Крім того, суттєвими можливостями на теперішній час є значний світовий дефіцит цукру і як наслідок цього – підвищення цін на білий цукор на світових

біржах та в країнах ЄС. Це може стати важливим чинником посилення присутності підприємства на європейських ринках.

Фактори, що представляють загрозу для розвитку ТОВ «Краєвид» та утримання своїх лідерських позицій на ринку – це, в першу чергу, високі ціни на енергоносії та мінеральні добрива, а також військова агресія РФ. Серед економічних чинників, які являють загрозу для ТОВ «Краєвид», можна виділити підвищення рівня конкуренції на ринку, зниження доходів споживачів та інфляцію. Що стосується проблем у виробництві цукрових буряків як основної сировини для ТОВ «Краєвид», то основними ризиками є несприятливі погодні умови для вирощування цукрових буряків протягом останніх років, погіршення якості сировини, яка надходить на переробку, та погіршення стану земельних ресурсів. Крім того, можна констатувати зменшення попиту на цукор у зв'язку з розвитком тенденцій щодо здорового способу життя, а також поширення використання стевії як натурального заміника цукру.

Аналізуючи та оцінюючи фактори внутрішнього середовища: сильні та слабкі сторони ТОВ «Краєвид» (табл. 2.6), можемо спостерігати, що сильні сторони суттєво переважають слабкі (53 проти 33). Це означає, що значний резерв стосовно сильних сторін ТОВ «Краєвид» може використати в аспекті подолання тих загроз, які виникають у зовнішньому середовищі для їх локалізації.

В табл. 2.7. представлено розрахунок можливостей і загроз ТОВ «Краєвид» з точки зору «парного аналізу» (25,1<42,9). Для цього з табл. 2.5 було обрано найбільш характерні для підприємства можливості і загрози та оцінено їх вплив на підприємство. Суттєвими загрозами з нашої точки зору є наступні: зниження доходів споживачів, високі ціни на енергоносії та мінеральні добрива, підвищення рівня конкуренції на ринку, військова агресія РФ, несприятливі погодні умови для вирощування цукрових буряків протягом останніх років та погіршення якості сировини. Ймовірність всіх цих загроз для підприємства коливається в межах 0,7–0,9. Найбільш характерними можливостями є збільшення посівних площ під цукрові буряки, підвищення врожайності цукрових буряків та підвищення цін на білий цукор на світових біржах та в країнах ЄС через світовий дефіцит цукру.

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Красвуд»

Сильні сторони	Оцінка експерта (бали)	Значимість для фірми	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Оцінка експерта (бали)	Значимість для фірми	Загальна оцінка
Регулярна модернізація виробництва та його оновлення	3	3	9	Обмежений асортимент виробництва продукції	3	2	6
Фінансова стійкість підприємства	4	3	12	Неприваблива заробітна плата	3	3	9
Великий досвід роботи в галузі	2	2	4	Велика плінність кадрів	4	3	12
Гарна репутація на ринку	2	2	4	Високі витрати на виробництво продукції	2	3	6
Висока якість продукції	3	2	6				
Стабільність постачання власної сировини	4	3	12				
Укладання довгострокових договорів на постачання продукції	3	2	6				
Всього			53	Всього			33

Визначення можливостей і загроз ТОВ «Красвид»

Можливості	Значимість	Імовірність	Загальна оцінка	Загрози	Значимість	Імовірність	Загальна оцінка
Збільшення посівних площ під цукрові буряки в сільськогосподарських підприємствах	6	0,7	4,2	Зменшення посівних площ під цукрові буряки в сільськогосподарських підприємствах	6	0,3	1,8
Підвищення врожайності цукрових буряків	7	0,8	5,6	Зниження врожайності цукрових буряків	7	0,2	1,4
Підвищення цін на білий цукор на світових біржах та в країнах ЄС через світовий дефіцит цукру	8	0,8	6,4	Зниження цін на білий цукор на світових біржах та в країнах ЄС через світовий дефіцит цукру	8	0,2	1,6
Зростання доходів споживачів	7	0,3	2,1	Зниження доходів споживачів	7	0,7	4,9
Низькі ціни на енергоносії та мінеральні добрива	9	0,1	0,9	Високі ціни на енергоносії та мінеральні добрива	9	0,9	8,1
Зниження рівня конкуренції на ринку	6	0,2	1,2	Підвищення рівня конкуренції на ринку	6	0,8	4,8

Продовження табл. 2.7

Відсутність військової агресії рф	10	0,1	1,0	Військова агресія рф	10	0,9	9,0
Сприятливі погодні умови для вирощування цукрових буряків протягом останніх років	7	0,3	2,1	Несприятливі погодні умови для вирощування цукрових буряків протягом останніх років	7	0,7	4,9
Покращення якості сировини	8	0,2	1,6	Погіршення якості сировини	8	0,8	6,4
Всього			25,1	Всього			42,9

Розіб'ємо можливості, виявлені в процесі аналізу на три групи за ступенем впливу на підприємство та вірогідністю впливу. Результати розподілу подано у вигляді матриці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця вірогідність-вплив можливостей

Імовірність виникнення і використання можливостей	Вплив можливостей									
	Сильний (С)			Помірний (П)			Малий (М)			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Висока (В)	ВС Підвищення цін на білий цукор на світових біржах та в країнах ЄС через світовий дефіцит цукру			ВП Збільшення посівних площ під цукрові буряки в сільськогосподарських підприємствах Підвищення врожайності цукрових буряків			ВМ			
Середня (С)	СС			СП			СМ			
Низькі, які припадають на поля ка (Н)	НС Низькі ціни на енергоносії та мінеральні добрива Відсутність військової агресії рф Покращення якості сировини			НП Зростання доходів споживачів Зниження рівня конкуренції на ринку Сприятливі погодні умови для вирощування цукрових буряків протягом останніх років			НМ			

Як засвідчують результати матриці можливостей, фактори, які припадають на поля ВС, ВП і СС повинні використовуватись підприємством в першу чергу. А це означає, що такі можливості як підвищення цін на білий цукор на світових біржах та в країнах ЄС через світовий дефіцит цукру,

збільшення посівних площ під цукрові буряки в сільськогосподарських підприємствах та підвищення врожайності цукрових буряків є суттєвими можливостями для підприємства, які мають бути бов'язково використаними в процесі його діяльності для посилення власної присутності на ринку та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Зростання доходів споживачів, зниження рівня конкуренції на ринку, сприятливі погодні умови для вирощування цукрових буряків протягом останніх років припадають на квадранти найслабших можливостей і підприємство може фактично не звертати на них уваги.

Можливості, які припадають на діагональ НС, СП, ВМ можуть бути реалізовані у випадку, коли у підприємства є ресурси для їх реалізації. В нашому випадку реалізація таких можливостей як низькі ціни на енергоносії та мінеральні добрива, відсутність військової агресії РФ та покращення якості сировини є досить проблемними питанням, оскільки не залежить від ресурсного потенціалу підприємства та його можливостей в цілому.

В таблиці 2.9 представлено загрози ТОВ «Краєвид» у вигляді матриці загроз.

У нижній правий трикутник матриці загроз, а саме НТ, СЛ, НЛ не потрапила жодна із загроз, які є для підприємства найслабшими і на які підприємство практично може не звертати своєї уваги.

Далі за своєю руйнівною силою є діагональ НК, СТ, ВЛ. Сюди потрапили такі загрози як зменшення посівних площ під цукрові буряки в сільськогосподарських підприємствах та зниження врожайності цукрових буряків. Проте ці загрози не є небезпечними і за ними ТОВ «Краєвид» повинно слідкувати, аби вони не «переросли» в більш небезпечні.

Така загроза як зниження цін на білий цукор на світових біржах та в країнах ЄС через світовий дефіцит цукру є більш небезпечною для підприємства порівняно з іншими, проте не є надзвичайно критичною, оскільки має низьку імовірність.

Матриця вірогідність-наслідки загроз

Імовірність виникнення загроз	Вплив загроз			
	Руйнація (Р)	Критичний стан (К)	Тяжкий стан (Т)	Легкі удари (Л)
	10	7,75	5,5	3,25
Висока (В) 0,7	ВР Високі ціни на енергоносії та мінеральні добрива Військова агресія рф Погіршення якості сировини	ВК Зниження доходів споживачів Підвищення рівня конкуренції на ринку Несприятливі погодні умови для вирощування цукрових буряків протягом останніх років	ВТ	ВЛ
Середня (С) 0,4	СР	СК	СТ	СЛ
Низька (Н) 0,1	НР Зниження цін на білий цукор на світових біржах та в країнах ЄС через світовий дефіцит цукру	НК Зменшення посівних площ під цукрові буряки в сільськогосподарських підприємствах Зниження врожайності цукрових буряків	НТ	НЛ

Найнебезпечнішими є загрози, які на матриці потрапили до верхнього лівого трикутника, а саме ВР, ВК і СР. Це поле на матриці представлено такими загрозами як високі ціни на енергоносії та мінеральні добрива, військова агресія рф та погіршення якості сировини. Саме на ці загрози підприємству необхідно звернути увагу в першу чергу, намагаючись їх усунути якнайшвидше.

Зважаючи на те, що для ТОВ «Краєвид» за результатами розрахунків має більше сильних сторін (53) порівняно зі слабкими (33), а також більше

загроз (42,9), ніж можливостей (25,1), можна переходити до побудови кінцевої матриці SWOT-аналізу.

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO	Поле OW
Загрози (T)	Поле ST 	Поле WT

Рис. 2.5. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Краєвид»

Наочність побудови матриці дає можливість визначити, який стратегічний напрямок слід обрати. В нашому випадку підприємство потрапляє в поле «Максі-міні» (рис. 2.6).

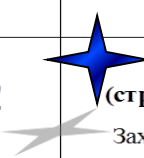
	<u>$S > W$</u>	<u>$W > S$</u>
<u>$O > T$</u>	SO-стратегія (стратегія "Максі-Максі") Заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення можливостей	WO-стратегія (стратегія "Міні-Максі") Заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони, використовуючи надані можливості
<u>$T > O$</u>	 ST-стратегія (стратегія "Максі-Міні") Заходи, які використовують сильні сторони організації для запобігання загроз	WT-стратегія (стратегія "Міні-Міні") Заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз

Рис. 2.6. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Краєвид» відповідно до подальших стратегій розвитку

Стратегія «Максі-міні» передбачає, що підприємство повинно використовувати сильні сторони задля реалізації успішного бізнесу у нестабільному зовнішньому середовищі, уникати зовнішніх загроз чи

приспосовуватись до них, відшукувати існуючі можливості та реалізувати їх за допомогою сильних сторін.

Можливими шляхами реалізації стратегії «Максі-міні» для ТОВ «Краєвид» є:

- несприятливі погодні умови для вирощування цукрових буряків протягом останніх років можна компенсувати стабільністю постачання власної сировини, а погіршення якості сировини – за рахунок збільшення посівних площ під цукрові буряки в сільськогосподарських підприємствах та підвищенням їх врожайності;

- функціонування в умовах підвищення рівня конкуренції на ринку підприємство може забезпечити за рахунок власної фінансової стійкості, великим досвідом роботи в галузі, а також регулярною модернізацією виробництва та його оновленням;

- високі ціни на енергоносії та мінеральні добрива при значних фінансових ресурсах підприємства вважається можливим перекрити за рахунок виходу на зовнішні ринки з власною продукцією високої якості, де відчувається суттєвий дефіцит цукру, а підвищення цін на білий цукор на світових біржах та в країнах ЄС дозволить збільшити прибутки підприємства;

- необхідно акцентувати увагу на розширенні асортименту та здійснювати пошук клієнтів, які готові платити за якісну продукцію, не дивлячись на зниження доходів;

- залучення нових споживачів та збільшення лояльності існуючих пропонується здійснювати шляхом організації та проведення промо-акцій, рекламних заходів та участі у виставках, ярмарках та форумах як вітчизняних, так і з залученням міжнародних компаній;

- посилення інтерактивної взаємодії зі споживачами шляхом розширення можливостей сайту.

2.4. Визначення стратегічних альтернатив за допомогою матриці

I. Ансоффа

Як було зазначено в попередніх параграфах, ТОВ «Краєвид» спеціалізується на виробництві цукру згідно технології його виготовлення та супутньої продукції (жом, меляса) середнього цінового діапазону, орієнтованої як на всі верстви населення, так і на підприємства кондитерської, хлібопекарської та пиво-безалкогольної промисловості, а також сільськогосподарські підприємства.

На рис. 2.7 поданий короткий перелік альтернатив стратегічного зростання ТОВ «Краєвид» у розрізі матриці I. Ансоффа.

Отже, застосування стратегії глибокого проникнення на ринок передбачає збільшення продажів існуючого товару на існуючому ринку (споживчому сегменті) за рахунок посилення системи маркетингових засобів:

- проведення ATL та BTL-акцій;
- активізація системи маркетингових комунікацій (участь ТОВ «Краєвид» у виставках, ярмарках, круглих столах, форумах тощо);
- використання інструментів цінової політики (зниження цін на жом, мелясу, пропонування знижок оптовим покупцям цукру);
- всебічне впровадження системи CRM (customer-relationships marketing), формування лояльних стосунків із клієнтами.

Застосування стратегії розвитку та вдосконалення товару передбачає пропонування нового або удосконаленого товару на існуючих ринках. Для ТОВ «Краєвид» така стратегія може бути реалізована шляхом:

- виробництва цукру 1 категорії, відповідно до якого модернізовано виробництво та здійснено його оновлення;
- виробництво дрібнокристалічного цукру та цукру-рафінаду.

Стратегія розвитку ринку передбачає продаж існуючого товару на нових ринкових сегментах.

Товар

Ринок

	<u>Існуючий товар</u>	<u>Новий товар</u>
<u>Існуючий ринок</u>	<p style="text-align: center;">Глибоке проникнення на ринок</p> <p>Збільшення продажів <i>існуючого товару</i> на <i>існуючому ринку</i> (споживчому сегменті) за рахунок посилення системи маркетингових засобів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведення ATL та BTL-акцій; - активізація системи маркетингових комунікацій; - використання інструментів цінової політики (зниження цін на жом та м'ясо, пропонування знижок оптовим покупцям цукру); - всебічне впровадження системи CRM (customer-relationships marketing), формування лояльних стосунків із клієнтами 	<p style="text-align: center;">Розвиток та вдосконалення товару</p> <p>Пропонування <i>нового або удосконаленого товару</i> на <i>існуючих ринках</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виробництво цукру 1 категорії, відповідно до якого модернізовано виробництво та здійснено його оновлення; - виробництво дрібнокристалічного цукру та цукру-рафінаду
<u>Новий ринок</u>	<p style="text-align: center;">Розвиток ринку</p> <p>Продаж <i>існуючого товару</i> на <i>нових ринкових сегментах</i>:</p> <p>розширення географічних меж ринку, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> - експорт м'яса до країн Євросоюзу; - реалізація гранульованого жому на ринках країн Східної Азії та Китаю; - розширення географії продажів жому сільськогосподарським підприємствам різних регіонів 	<p style="text-align: center;">Диверсифікація (розширення меж)</p> <p>Виробництво <i>нових товарів</i>, орієнтованих на <i>новий ринковий сегмент</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту продукції за рахунок спеціалізованих цукрових продуктів, таких як цукровий сироп, мусковадо та інші. Ці продукти можуть бути використані в різних галузях, від харчової до косметичної промисловості; - виробництво продуктів з природними інгредієнтами. Розширення асортименту продукції, виробляючи продукти з природними інгредієнтами, такі як натуральні солодощі, ягоди в цукрі, смакові добавки та інші. Ці продукти можуть бути привабливі для клієнтів, які шукають більш здорові альтернативи.

Рис. 2.7. Матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа для
ТОВ «Краєвид»

Для підприємства реалізація такої стратегії може бути пов'язана з розширенням географічних меж ринку, а саме:

- експорт м'яса до країн Євросоюзу;
- реалізація гранульованого жому на ринках країн Східної Азії та Китаю;
- розширення географії продажів жому сільськогосподарським підприємствам різних регіонів.

Стратегія диверсифікації (розширення меж) передбачає виробництво нових товарів, орієнтованих на новий ринковий сегмент. В межах розробки такої стратегії передбачається:

- розширення асортименту продукції за рахунок спеціалізованих цукрових продуктів, таких як цукровий сироп, мусковадо та інші. Ці продукти можуть бути використані в різних галузях, від харчової до косметичної промисловості;
- виробництво продуктів з природними інгредієнтами. Розширення асортименту продукції, виробляючи продукти з природними інгредієнтами, такі як натуральні солодощі, ягоди в цукрі, смакові добавки та інші. Ці продукти можуть бути привабливі для клієнтів, які шукають більш здорові альтернативи.

Отже, за підсумками розділу 2 можна зробити наступні висновки :

Як засвідчують результати аналізу основних техніко-економічних показників ТОВ «Краєвид», у 2022 р. порівняно з 2021 р. вони суттєво погіршились, зокрема, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за зазначений період зменшився на 1887134 тис. грн. або на 4,2%, чистий прибуток та прибуток від реалізованої продукції зменшилися на 2084159 тис. грн. або на 28,3%, тобто майже на третину. У зв'язку з цим значно скоротились і рентабельність діяльності – на 4,1 відсоткових пункти та рентабельність продукції – на 5,7 відсоткових пункти. Негативну динаміку мав і показник витрат на 1 грн. виручки від реалізації, який за зазначений період збільшився на 4,2 коп. або на 5,0%.

Аналізуючи та оцінюючи фактори внутрішнього середовища: сильні та слабкі сторони ТОВ «Краєвид», можемо спостерігати, що сильні сторони суттєво переважають слабкі (53 проти 33). Це означає, що значний резерв стосовно сильних сторін ТОВ «Краєвид» може використати в аспекті подолання тих загроз, які виникають у зовнішньому середовищі для їх локалізації. Оцінка можливостей і загроз ТОВ «Краєвид» показала, що можливості на теперішній час функціонування підприємства є значно меншими за загрози (25,1 < 42,9).

Побудова матриці SWOT дозволила визначити необхідну стратегію для реалізації підприємством. Такою стратегією є «Максі-міні», яка передбачає, що підприємство повинно використовувати сильні сторони задля реалізації успішного бізнесу у нестабільному зовнішньому середовищі, уникати зовнішніх загроз чи пристосовуватись до них, відшукувати існуючі можливості та реалізувати їх за допомогою сильних сторін.

Можливими шляхами реалізації стратегії «Максі-міні» для ТОВ «Краєвид» є:

- несприятливі погодні умови для вирощування цукрових буряків протягом останніх років можна компенсувати стабільністю постачання власної сировини, а погіршення якості сировини – за рахунок збільшення посівних площ під цукрові буряки в сільськогосподарських підприємствах та підвищенням їх врожайності;

- функціонування в умовах підвищення рівня конкуренції на ринку підприємство може забезпечити за рахунок власної фінансової стійкості, великим досвідом роботи в галузі, а також регулярною модернізацією виробництва та його оновленням;

- високі ціни на енергоносії та мінеральні добрива при значних фінансових ресурсах підприємства вважається можливим перекрити за рахунок виходу на зовнішні ринки з власною продукцією високої якості, де відчувається суттєвий дефіцит цукру, а підвищення цін на білий цукор на

світових біржах та в країнах ЄС дозволить збільшити прибутки підприємства;

- необхідно акцентувати увагу на розширенні асортименту та здійснювати пошук клієнтів, які готові платити за якісну продукцію, не дивлячись на зниження доходів;

- залучення нових споживачів та збільшення лояльності існуючих пропонується здійснювати шляхом організації та проведення промо-акцій, рекламних заходів та участі у виставках, ярмарках та форумах як вітчизняних, так і з залученням міжнародних компаній;

- посилення інтерактивної взаємодії зі споживачами шляхом розширення можливостей сайту.

Визначення стратегічних альтернатив за допомогою матриці І. Ансоффа дало можливість виокремити певні напрями діяльності ТОВ «Краєвид» стосовно продукції (існуючої та нової), яка може бути реалізована на певних ринках (існуючому та новому).

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «КРАЄВИД» НА РИНКУ ЦУКРУ

3.1 Стратегічні напрями розвитку підприємства

Оскільки у кваліфікаційній роботі було проведено аналіз зовнішнього середовища підприємства з ціллю визначення шляхів реалізації стратегії «Максі-міні», а також проаналізовано стратегічні альтернативи за допомогою матриці І. Ансоффа, вважаємо доцільним зупинитися на окремих аспектах реалізації конкурентної стратегії для ТОВ «Краєвид».

За результатами аналізу підприємство має сильні ринкові позиції, втім дещо відстає від головних конкурентів. На основі проведених досліджень було визначено, що слабкими сторонами підприємства є наступні: неприваблива заробітна плата (експертна оцінка: 3 із 5) та швидка плинність кадрів через погано налагоджений внутрішній маркетинг «керівник-персонал» (експертна оцінка: 4 із 5); обмежений асортимент виробництва продукції (експертна оцінка: 3 із 5); значна енергомісткість обладнання та, як результат, значні витрати на виробництво продукції (експертна оцінка: 2 із 5).

Таким чином ТОВ «Краєвид» доцільно прийняті наступні стратегічні рішення:

– налагодити ефективну систему мотивації персоналу підприємства та активізувати набір кваліфікованих кадрів, а також запровадити систему підвищення кваліфікації вже існуючих кадрів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Запровадити індивідуальний підхід менеджера до кожного співробітника з метою виявлення та максимального використання його резервів й підвищення комфортності праці і, як результат,

віддачі від праці; підвищення її продуктивності, покращання клімату в колективі працівників;

– розробити стратегічні напрями реалізації заходів щодо корпоративної соціальної відповідальності (допомога потребуючим, заходи підтримки власного персоналу, дотримання норм та правил щодо охорони зовнішнього навколишнього середовища);

– запровадити діяльність введення в асортимент підприємства стратегічних одиниць бізнесу, а саме: цукру 1 категорії, відповідно до якого модернізовано виробництво та здійснено його оновлення; дрібнокристалічного цукру та цукру-рафінаду; спеціалізованих цукрових продуктів (цукровий сироп, мусковадо та інші); продуктів з природними інгредієнтами;

– продовження роботи щодо встановлення енергозберігаючих технологій з метою зниження витрат;

– активізувати діяльність сайту підприємства для розширення цільової аудиторії;

– запровадити систему попереднього укладання угод на постачання цукрових буряків;

– активізувати роботу щодо удосконалення усіх складових маркетинг-міксу по тих сегментах, з якими працює головний конкурент.

3.2. Участь підприємства у форумі «Sugar World–2023»

3.2.1 Обґрунтування запропонованого заходу

Щорічною найбільшою «найсолідшою» подією в Україні є Sugar World – Міжнародний форум виробників цукру та представників бізнесу. Останній відбувся у 2022 році (Sugar World–2022), організаторами якого стали: Національна асоціація цукровиків України, Всеукраїнська аграрна рада, група компаній «DYKUN». Захід відбувся за підтримки Радехівського

цукрового заводу та АСПК Груп. Партнерами заходу виступили: CHEMISCHE GUTER, БТУ-ЦЕНТР, Сесвандерхаве-Україна, Ярило, Сервіс-Агрозахід, НФМ АГРО, КВС-УКРАЇНА, Бетасід, ICL Europe Coöperatief U.A., Farnet, Віннтехагро.

В межах форуму проходила міжнародна конференція, на якій обговорювалась низка питань, а саме: як вирощувати цукровий буряк в умовах ризику; які секрети максимальної урожайності та цукристості; як збалансувати використання добрив; які інновації в механізації вирощування цукрового буряка. Представники Чехії та Німеччини ділилися досвідом економічно обґрунтованої технології виробництва цукрових буряків, найголовнішими принципами підготовки ґрунту, схемами гербіцидного та фунгіцидного захисту.

Після проведення конференції відбулася виставка, до кожного підприємства мало можливість представити свою продукцію та поділитися новинками. Оскільки захід є дуже престижним з великою кількістю представників закордонних фірм, в тому числі представників сфери торгівлі, виставка є майданчиком укладання угод та підписання контрактів на постачання продукції провідних українських підприємств за кордон. Отже, в кваліфікаційній роботі пропонується прийняти участь у Міжнародному форумі «Sugar World–2023». Це дасть змогу розширити географію експорту ТОВ «Краєвид» та збільшити прибутки підприємства.

3.2.2 Розроблення бюджету заходу

Дані табл. 3.1. свідчать про те, що загальна сума витрат участі у форумі «Sugar World–2023» складатиме 122,8 тис. грн. Ці витрати охоплюють зразки продукції; організаційний внесок за участь у форумі, виставкова площа та виставкове обладнання; комплексний монтаж виставкового обладнання; витрати на подарунки з логотипом ТОВ «Краєвид»: пакети, кепки, чашки; рекламні банери та буклети з переліком продукції ТОВ «Краєвид»; витрати на фірмовий одяг працівників

підприємства з логотипом ТОВ «Краєвид», які будуть презентувати продукцію; витрати на транспорт та інші витрати.

Таблиця 3.1

Розрахунки вартості витрат участі у форумі «Sugar World–2023»

Найменування витрат	Сума витрат, грн.
Зразки продукції – цукор II і III категорії, гранульований жом, меляса, вапно	3 600
Організаційний внесок за участь у форумі, виставкова площа та виставкове обладнання	58 300
Комплексний монтаж виставкового обладнання	4 200
Витрати на подарунки з логотипом ТОВ «Краєвид»: пакети, кепки, чашки	35 500
Рекламні банери та буклети з переліком продукції ТОВ «Краєвид»	3 200
Витрати на фірмовий одяг працівників підприємства з логотипом ТОВ «Краєвид», які будуть презентувати продукцію	2 700
Витрати на транспорт та інші витрати	15 300
Разом:	122 800

3.2.3 Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

В результаті проведення заходу підприємство планує збільшити обсяг реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий прибуток.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати підприємство:

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш вірогідний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2023 р. на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	458000	442000	451000	447000	452000	449000	450000

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}}$$

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (458000 + 442000 + 451000 + 447000 + 452000 + 449000 + 450000) / 7 = 449857 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{142857143}{7}} = 4517,5$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{4517,5}{449857} \times 100\% = 1,0 \%$$

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного
відхилення**

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	458000	442000	451000	447000	452000	449000	450000
3.	$O_{\text{сер}}$	449857						
4.	Відхиленн я $\Delta O =$ $O_i - O_{\text{сер}}$	8143	-7857	1143	-2857	2143	-857	143
5.	ΔO^2	66308449	61732449	1306449	8162449	4592449	734449	20449

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 450 000 тис. грн. як медіану ряду:

442 000; 447 000; 449 000; **450 000**; 451 000; 452 000; 458 000.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 458 000 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 442 000 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$OP = (O + 4 * B + P) / 6 = (458\ 000 + 4 * 450\ 000 + 442\ 000) / 6 = 450\ 667 \text{ тис.}$$

грн.

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$$450667 / 42597294 * 100\% = 1,05 \%$$

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$42597294 + 450667 = 43047961 \text{ тис. грн.}$$

2. Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 37319148 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 5597872,2 тис. грн., змінні витрати 31721275,8 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Розрахуємо приріст змінних витрати в проектному році:

$$31721275,8 * 0,0105 = 333073,4 \text{ тис. грн.}$$

В проектному році також планується збільшення витрат за рахунок участі у форумі. Вартість заходу складає 122,8 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 1,05 % змінної частини повних витрат та збільшення витрат на проведення заходу) становитиме:

$$333073,4 + 122,8 = 333196,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$37319148 + 333196,2 = 37652344,2 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta\text{Пр}$) в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 450667 - 333196,2 = 117470,8 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$5278146 + 117470,8 = 5395616,8 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції також становитиме 117470,8 тис. грн.

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$5278146 + 117470,8 = 5395616,8 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від участі підприємства у форумі «Sugar World–2023» в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру,	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	450667
Приріст повних витрат	тис. грн	333196,2
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	117470,8
Приріст чистого прибутку	тис. грн	117470,8

Отже, внаслідок участі підприємства у форумі «Sugar World–2023» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 450667 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 333196,2 тис. грн., прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток – на 117470,8 тис. грн.

3.2.4 Розрахунок основних показників економічної ефективності від впровадження заходу

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для даного заходу не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3–6 % (в даному випадку взято 6%) від 80–85% (в даному випадку взято 84%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$333073,4 * 0,84 * 0,06 = 16786,9 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_H (\text{П}) = 16786,9 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta\text{Пр}$) за результатами розрахунків склав 117470,8 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_H}{\Delta\text{Пр}_q} = \frac{16786,9}{117470,8} = 0,14 \text{ року}$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом певного терміну його служби.

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку можна прийняти на рівні 25 %.

Оскільки акція не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Пр}_q = 117470,8 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту (приймаємо на рівні 25%). Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років;

α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,8/1,25=0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,64/1,25=0,512$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,512/1,25=0,4096$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,4096/1,25=0,3277$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N HB_i &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 117470,8 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 117470,8 * 2,6893 = \\ &= 315914,2 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 315914,2 - 16786,9 = 299127,3 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = 16786,9 / 63182,8 = 0,27 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 315914,2 / 5 = 63182,8 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 299127,3 / 16786,9 = 17,8 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ПІ = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = 315914,2 / 16786,9 = 18,8 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність участі у форумі, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 299127,3 тис. грн.
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,27 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.
3. $ID = 17,8 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.
4. $ПІ = 18,8 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в табл. 3.5.

Отже, роблячи висновки із розрахунків, маємо початкові інвестиції для запропонованого заходу – 16786,9 тис. грн, додатковий прибуток і чистий додатковий прибуток складатиме 117470,8 тис. грн. Термін окупності недисконтований складатиме 0,14, дисконтований – 0,27.

Основні показники ефективності участі у форумі «Sugar World–2023»

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	16786,9
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	117470,8
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	117470,8
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	315914,2
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	299127,3
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,14
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,27
8. Індекс доходності		17,8
9. Індекс прибутковості		18,8

Індекси доходності і прибутковості відповідно складуть 17,8 і 18,8. Це означає, що даний захід є економічно вигідним.

3.3 Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Краєвид»

Розрахунки показників економічної ефективності участі ТОВ «Краєвид» у форумі «Sugar World–2023» довели, що захід в цілому є ефективним, та може бути запропонованим до впровадження. Його застосування сприятиме стратегічному розвитку підприємства та посиленню його позиції на ринку.

Розрахуємо проєктні значення таких показників, як витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, рентабельність продукції та рентабельність діяльності (продаж):

– витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації складуть = $(37652344,2 / 43047961) * 100\% = 87,4$ коп.;

– рентабельність діяльності (продаж) = $(5395616,8 / 43047961) * 100\% = 12,5\%$;

– рентабельність продукції = $(5395616,8 / 37652344,2) * 100\% = 14,3\%$.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «Краєвид» відображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ТОВ «Краєвид»**

Показники	Один. виміру	Базовий період (2022 р.)	Проєктний період	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	42597294	43047961	450667	1,05
2. Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	37319148	37652344,2	333196,2	0,9
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	5278146	5395616,8	117470,8	2,2
4. Чистий прибуток	тис. грн.	5278146	5395616,8	117470,8	2,2
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	87,6	87,4	- 0,2	- 0,2
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	12,4	12,5	0,1	–
7. Рентабельність продукції	%	14,1	14,3	0,2	–

Як свідчать дані таблиці 3.6, внаслідок участі у форумі «Sugar World–2023» підприємство матиме покращення всіх основних техніко-економічних показників діяльності, а саме: чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 450667 тис. грн. або 1,05%; прибуток від реалізації продукції

та чистий прибуток – на 117470,8 тис. грн. або 2,2%; витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,2 коп. або 0,2%; рентабельність продукції та рентабельність діяльності зросте відповідно на 0,2 та 0,1 відсоткових пункти. Повні витрати на реалізацію продукції після впровадження заходу збільшаться на 333196,2 тис. грн. або 0,9%.

Отже, за підсумками розділу 3 можна зробити наступні висновки :

На основі проведеного аналізу основними стратегічними напрямками розвитку ТОВ «Краєвид» пропонуються наступні:

– налагодити ефективну систему мотивації персоналу підприємства та активізувати набір кваліфікованих кадрів, а також запровадити систему підвищення кваліфікації вже існуючих кадрів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Запровадити індивідуальний підхід менеджера до кожного співробітника з метою виявлення та максимального використання його резервів й підвищення комфортності праці і, як результат, віддачі від праці; підвищення її продуктивності, покращання клімату в колективі працівників;

– розробити стратегічні напрями реалізації заходів щодо корпоративної соціальної відповідальності (допомога потребуючим, заходи підтримки власного персоналу, дотримання норм та правил щодо охорони зовнішнього навколишнього середовища);

– запровадити діяльність введення в асортимент підприємства стратегічних одиниць бізнесу, а саме: цукру 1 категорії, відповідно до якого модернізовано виробництво та здійснено його оновлення; дрібнокристалічного цукру та цукру-рафінаду; спеціалізованих цукрових продуктів (цукровий сироп, мусковадо та інші); продуктів з природними інгредієнтами;

– продовження роботи щодо встановлення енергозберігаючих технологій з метою зниження витрат;

– активізувати діяльність сайту підприємства для розширення цільової аудиторії;

– запровадити систему попереднього укладання угод на постачання цукрових буряків;

– активізувати роботу щодо удосконалення усіх складових маркетинг-міксу по тих сегментах, з якими працює головний конкурент.

У кваліфікаційній роботі бакалавра до впровадження пропонується участь ТОВ «Краєвид» у щорічному форумі «Sugar World–2023». В результаті реалізації заходу підприємство матиме покращення всіх основних техніко-економічних показників діяльності, а саме: чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 450667 тис. грн. або 1,05%; прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток – на 117470,8 тис. грн. або 2,2%; витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,2 коп. або 0,2%; рентабельність продукції та рентабельність діяльності зросте відповідно на 0,2 та 0,1 відсоткових пункти. Повні витрати на реалізацію продукції після впровадження заходу збільшаться на 333196,2 тис. грн. або 0,9%.

ВИСНОВКИ

Спираючись на проведений аналіз визначень категорії «стратегічне планування», їх узагальнення за певними ознаками, можна сформулювати таке визначення: стратегічне планування – це регулярний організаційно-методичний процес розроблення і коригування системи формалізованих планів, проектів і програм, спрямований на досягнення визначених цілей підприємства.

Одним з найпоширеніших методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дає можливість виконати спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми шляхом групування факторів середовища підприємства та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства. SWOT-аналіз використовується не лише на стадії створення компанії, але часто і протягом усього життя компанії. SWOT-аналіз деколи роблять і для конкурентів, щоб зрозуміти, як в подальшому здійснювати маркетингову діяльність.

Іншим методом дослідження стратегічного аналізу підприємства є Матриця І. Ансоффа (матриця товар–ринок). Матриця систематизує наявну інформацію про ринок та про товар компанії, допомагає правильно обрати напрямок розвитку бізнесу з врахуванням наявних ресурсів і можливостей підприємства.

Як засвідчують результати аналізу основних техніко-економічних показників ТОВ «Краєвид», у 2022 р. порівняно з 2021 р. вони суттєво погіршились, зокрема, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за зазначений період зменшився на 1887134 тис. грн. або на 4,2%, чистий прибуток та прибуток від реалізованої продукції зменшились на 2084159 тис. грн. або на 28,3%, тобто майже на третину. У зв'язку з цим значно

скоротились і рентабельність діяльності – на 4,1 відсоткових пункти та рентабельність продукції – на 5,7 відсоткових пункти. Негативну динаміку мав і показник витрат на 1 грн. виручки від реалізації, який за зазначений період збільшився на 4,2 коп. або на 5,0%.

Аналізуючи та оцінюючи фактори внутрішнього середовища: сильні та слабкі сторони ТОВ «Краєвид», можемо спостерігати, що сильні сторони суттєво переважають слабкі (53 проти 33). Це означає, що значний резерв стосовно сильних сторін ТОВ «Краєвид» може використати в аспекті подолання тих загроз, які виникають у зовнішньому середовищі для їх локалізації. Оцінка можливостей і загроз ТОВ «Краєвид» показала, що можливості на теперішній час функціонування підприємства є значно меншими за загрози (25,1 < 42,9).

Побудова матриці SWOT дозволила визначити необхідну стратегію для реалізації підприємством. Такою стратегією є «Максі-міні», яка передбачає, що підприємство повинно використовувати сильні сторони задля реалізації успішного бізнесу у нестабільному зовнішньому середовищі, уникати зовнішніх загроз чи пристосовуватись до них, відшукувати існуючі можливості та реалізувати їх за допомогою сильних сторін.

Можливими шляхами реалізації стратегії "Максі-міні" для ТОВ «Краєвид» є:

- несприятливі погодні умови для вирощування цукрових буряків протягом останніх років можна компенсувати стабільністю постачання власної сировини, а погіршення якості сировини – за рахунок збільшення посівних площ під цукрові буряки в сільськогосподарських підприємствах та підвищенням їх врожайності;

- функціонування в умовах підвищення рівня конкуренції на ринку підприємство може забезпечити за рахунок власної фінансової стійкості, великим досвідом роботи в галузі, а також регулярною модернізацією виробництва та його оновленням;

– високі ціни на енергоносії та мінеральні добрива при значних фінансових ресурсах підприємства вважається можливим перекрити за рахунок виходу на зовнішні ринки з власною продукцією високої якості, де відчувається суттєвий дефіцит цукру, а підвищення цін на білий цукор на світових біржах та в країнах ЄС дозволить збільшити прибутки підприємства;

– необхідно акцентувати увагу на розширенні асортименту та здійснювати пошук клієнтів, які готові платити за якісну продукцію, не дивлячись на зниження доходів;

– залучення нових споживачів та збільшення лояльності існуючих пропонується здійснювати шляхом організації та проведення промо-акцій, рекламних заходів та участі у виставках, ярмарках та форумах як вітчизняних, так і з залученням міжнародних компаній;

– посилення інтерактивної взаємодії зі споживачами шляхом розширення можливостей сайту.

Визначення стратегічних альтернатив за допомогою матриці І. Ансоффа дало можливість виокремити певні напрями діяльності ТОВ «Краєвид» стосовно продукції (існуючої та нової), яка може бути реалізована на певних ринках (існуючому та новому).

На основі проведеного аналізу основними стратегічними напрямками розвитку ТОВ «Краєвид» пропонуються наступні:

– налагодити ефективну систему мотивації персоналу підприємства та активізувати набір кваліфікованих кадрів, а також запровадити систему підвищення кваліфікації вже існуючих кадрів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Запровадити індивідуальний підхід менеджера до кожного співробітника з метою виявлення та максимального використання його резервів й підвищення комфортності праці і, як результат, віддачі від праці; підвищення її продуктивності, покращання клімату в колективі працівників;

– розробити стратегічні напрями реалізації заходів щодо корпоративної соціальної відповідальності (допомога потребуючим, заходи підтримки власного персоналу, дотримання норм та правил щодо охорони зовнішнього навколишнього середовища);

– запровадити діяльність введення в асортимент підприємства стратегічних одиниць бізнесу, а саме: цукру 1 категорії, відповідно до якого модернізовано виробництво та здійснено його оновлення; дрібнокристалічного цукру та цукру-рафінаду; спеціалізованих цукрових продуктів (цукровий сироп, мусковадо та інші); продуктів з природними інгредієнтами;

– продовження роботи щодо встановлення енергозберігаючих технологій з метою зниження витрат;

– активізувати діяльність сайту підприємства для розширення цільової аудиторії;

– запровадити систему попереднього укладання угод на постачання цукрових буряків;

– активізувати роботу щодо удосконалення усіх складових маркетинг-міксу по тих сегментах, з якими працює головний конкурент.

У кваліфікаційній роботі бакалавра до впровадження пропонується участь ТОВ «Краєвид» у щорічному форумі «Sugar World–2023». В результаті реалізації заходу підприємство матиме покращення всіх основних техніко-економічних показників діяльності, а саме: чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 450667 тис. грн. або 1,05%; прибуток від реалізації продукції та чистий прибуток – на 117470,8 тис. грн. або 2,2%; витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,2 коп. або 0,2%; рентабельність продукції та рентабельність діяльності зросте відповідно на 0,2 та 0,1 відсоткових пункти. Повні витрати на реалізацію продукції після впровадження заходу збільшаться на 333196,2 тис. грн. або 0,9%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аграрний сектор України: тенденції, суб'єкти, перспективи реформування. URL: <http://newukraineinstitute.org/> (дата звернення: 04.05.2023).
2. Бакунов О.О. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку: монографія / О.О. Бакунов, В.А. Распопова. Донецьк: Ноулідж, Донец. видня, 2012. 184 с.
3. Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. / М.Г.Безпарточний //Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Вип. 1 (56). С. 19–26.
4. Беляєва Н.С. Стратегія підприємства як елемент механізму стратегічного управління / Н. С. Беляєва // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 15(5). С. 54–56.
5. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
6. Єщенко В.О. Основи наукових досліджень: тлумач. слов.: навч. посіб. Вінниця: Рогальська О. І. [вид.], 2018. 207 с.
7. Захарчин Г.М. Основи підприємництва: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 254 с.
8. Капліна Т.В., Столярчук В.М. Основи наукових досліджень і технічної творчості: навч. посіб. для студентів спец. "Готельно-ресторанна справа". Полтава: Мирон І. А. [вид.], 2018. 239 с.
9. Кісіль М. І. Інвестиційний потенціал сільського господарства та його земельної складової. *Актуальні проблеми економіки*, 2018. С.23–27.
10. Князь С.В. Торговельне підприємництво: монографія. Львів: «Львівська Політехніка», 2019. 324 с.

11. Колесников О.В. Основи наукових досліджень: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 144 с.
12. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / О.В. Козирєва // Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
13. Козирєва О.В. Управління потенціалом підприємства / О.В. Козирєва, О.В. Посилкіна //Методичні рекомендації до виконання практичних робіт для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Управління та адміністрування. Х.: Вид-во НФаУ. 2019. 120 с.
14. Корецький М. Х. Стратегічне управління / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дачій. К.: Центр учбової л-ри, 2017. 240 с.
15. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник / Н.В. Куденко. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
16. Лівощко, Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2019. Вип. 4. С. 59–62.
17. Легомінова С. В. Визначення довгострокових трендів розвитку високого конкурентного статусу підприємств на основі використання нематеріальних ресурсів /Легомінова С. В.// *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 57–62.
18. Литвинов О.І. Стратегічний розвиток торговельного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища: автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.00.04. Харків, 2015. 20 с.
19. Маказан Є. В.Стратегія управління корпоративною культурою / Є. В. Маказан, К. О. Петрова // *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 4(2). С. 12–15.
20. Майовець Є. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 450 с.
21. Макаренко Н.О., Гринь О.Г., Пліс С.Г. Основи наукових

досліджень і методика та організація їх проведення: посіб. до практ. занять і самот. роботи для бакалаврів, магістрів та аспірантів. Краматорськ: ДДМА, 2019. 175 с.

22. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія за ред. проф. Р.В. Федоровича. Тернопіль: ТНТУ імені І. Пулюя, 2013. 259 с.

23. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. / М. П. Мальська, С. В. Білоус. Київ: SBA-print, 2020. 190 с.

24. Мініна О. В., Шадура-Никипорець Н. Т. Інноваційний аспект діяльності підприємств харчової промисловості України: аналітична оцінка. *Економіка і суспільство*. №7. 2017. С. 101–106.

25. Мельник О.В. Ефективність використання виробничих ресурсів у аграрному секторі України. *Економіка і суспільство*. № 9. 2017. С. 282–288.

26. Медведєва В.М. Основи наукових досліджень: практикум. Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ: Ліра-К, 2017. 83 с.

27. Меженський В.М. Основи наукових досліджень. Розрахунки в Microsoft Excel: навч. посіб. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ: Ліра-К, 2017. 211 с.

28. Методологія системного підходу та наукових досліджень: опорний конспект лекцій. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. 60 с.

29. Надикто В.Т. Основи наукових досліджень: [підручник] Тавр. держ. агротехнол. ун-т. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. 267 с.

30. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучаний стан та напрямки розвитку: монографія. / А.П. Наливайко// К.: КНЕУ, 2001. 227 с.

31. Нікітіна О. В. Теоретичні аспекти формування товарної стратегії підприємств роздрібної торгівлі. /О. В. Нікітіна // *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (Серія: Економічні науки)*. 2011. № 3. С.196–200.

32. Оберемчук В. Ф. Стратегія розвитку бренду роботодавця як складова бізнес-стратегії підприємства / В. Ф. Оберемчук // *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 205–209.

33. Партико З.В. Основи наукових досліджень: підготовка дисертації: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Ліра-К, 2018. 231 с.

34. Програма виробничої практики здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форм навчання. НУХТ. Київ. 2020. 29 с.

35. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник / М.Г. Саєнко. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.

36. Сайт НАЦУ «УКРЦУКОР». URL: ukrsugar.com (дата звернення: 04.05.2023).

37. Соловійов С.М. Основи наукових досліджень: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 176 с.

38. Старостіна А.О., Гончаров Н.П., Крикавський Є.В. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2019. 1070 с.

39. Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління організаціями. Методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» денної, заочної та вечірньої форм навчання / О.М. Сумець// Х.: Вид-во НФАУ, 2019. 26 с.

40. Тарасова В.В. Основи організації наукових досліджень в туризмознавстві: підручник. Житомир. нац. агроєкол. ун-т. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. 455 с.

41. Тележенко Л.М. та ін. Основи наукових досліджень: навч. посіб. Одес. нац. акад. харч. технологій. Херсон: Грінь Д.С., 2016. 191 с.

42. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа /А. Томпсон, А. Стрикленд; пер. с англ. 12-е изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2008. 928 с.

43. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка*. 2014. №4 (130). С. 66–71.

44. Чорненький Я.Я. Основи наукових досліджень. Організація самостійної та наукової роботи студента: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2016. 200 с.

45. Юрко І. В. Торговельне підприємництво: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 232 с.

46. Юрченко С.О., Юрченко О.Є. Основи наукових досліджень: навч. посіб. для студентів спец. "Туризм", "Готельно-ресторанна справа", "Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії". Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 203 с.

47. Держстат України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

48. eNUFTIR – Електронний архів Національного університету харчових технологій. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/>.

49. In-scale. Маркетинговое агентство. Блог. URL: <https://in-scale.ru/blog>.

50. Koloro. Брендинговое агентство. Блог . URL: <https://koloro.ua/blog.html>.

51. Каталог відкритих періодичних видань DOAJ. <http://www.doaj.org>.

52. Маркетинг і реклама. – URL: <http://www.mr.com.ua>.

53. Міжнародна Маркетингова Група: консалтинг, маркетинг, маркетингові дослідження, статистика, цінова інформація. URL: <http://www.marketing-ua.com/>.

54. Перший в Україні тематичний ресурс Internet, який присвячено маркетингу: статті, аналітика, програмне забезпечення, навчання,

працевлаштування, форум маркетологу. URL: <http://www.marketolog.com.ua>.

55. Перший український Internet-журнал з маркетингу і реклами «MarketingMix». URL: <http://www.MarketingMix.com.ua>

56. Українська асоціація маркетингу // URL: <http://uam.iatp.org.ua>

ДОДАТКИ

Дата (рік, місяць, число) 2022 | 01 | 01
 за ЄДРПОУ 11514557

Підприємство: ТОВАРИСТВО з обмеженою відповідальністю "КРАСВІЛ"
(записано в ЄДР)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801001

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42597294	44484428
Чисті зароблені страхові премії	2010		
премії відписки, валова сума	2011		
премії передані у перестраховувальня	2012		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
зміна частки перестраховувачів у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(36485213)	(35619219)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	6112081	8865209
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
зміна частки перестраховувачів в інших страхових резервах	2112		
зміна частки перестраховувачів в інших страхових резервах	2120	1479808	855130
Інші операційні доходи			
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
дохід від використання коштів, отриманих від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(2198502)	(2300411)
Витрати на збут	2150	()	()
Інші операційні витрати	2180	(115241)	(87623)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5278146	7362305
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
дохід від благодійної допомоги	2250	()	()
Фінансові витрати	2255	()	()
Втрати від участі в капіталі	2270	()	()
Інші витрати	2275		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті			

Фінансовий результат до оподаткування:	2290	5278146	7362305
прибуток	2295	()	()
збиток	2300		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2305		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування			
Чистий фінансовий результат:	2350	5278146	7362305
прибуток	2355	()	()
збиток			

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5278146	7362305

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	15566200	15445360
Витрати на оплату праці	2505	11154030	10065900
Відрахування на соціальні заходи	2510	2365648	2125635
Амортизація	2515	4357211	4834500
Інші операційні витрати	2520	2178550	1939800
Разом	2550	35621639	34411195

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник Харченко В.А.

Головний бухгалтер Потанчук Г.І.