

УДК 664.1:338

Слободян Н. Г.  
Паляниця Т. М.

Національний університет харчових технологій

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РЕСУРСОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЦУКРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ КОМБІНАТ»

Досліджено галузеві особливості формування корпоративної стратегії підприємств цукрової промисловості. Розроблено ресурсну стратегію ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат» на 2014 рік. Запропоновано шляхи залучення ресурсів, необхідних для виробництва.

**Ключові слова:** цукор, стратегія, сировина, SWOT-аналіз, ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат».

**Постановка проблеми.** Жодне підприємство не зможе досягти успіху в конкурентній боротьбі, якщо не відстежуватиме далекосяжності тенденції розвитку ринку і не вироблятиме на цій основі бачення свого майбутнього, не моделюватиме способів його досягнення, тобто не матиме ефективної стратегії своєї діяльності [2, с. 7].

Проблема формування і розвитку стратегії підприємства є пріоритетним напрямком теоретичних і практичних аспектів економічного розвитку. Однак дослідження показують, що головним чинником, що перешкоджає ефективній діяльності підприємств, є її недостатня розробка або відсутність. Це пов'язано не лише з масштабністю і складністю вирішуваних економічних і технологічних задач, але і спробами переважної більшості керівників вирішувати принципово нові задачі старими методами.

Актуальність дослідження методичних підходів до обґрунтування корпоративних та ділових стратегій посилюється у зв'язку із відсутністю на бурякоцукрових заводах комплексного механізму стратегічного управління підприємством, чітких формулювань цілей, пріоритетів і критеріїв розвитку галузі, недостатнім рівнем застосування сучасних маркетингових технологій. А в цей зростає залежність України від імпорту цукру-сирцю, знижується виробництво і конкурентоспроможність цукру з буряка, зменшуються площі посіву цукрової сировини. Знос основних виробничих засобів вітчизняних бурякоцукрових заводів досягає критичної межі. Ситуація загострюється у зв'язку з поширенням світових кризових явищ. Для живлення вітчизняної цукрової промисловості потрібні заходи з адаптації підприємств галузі до умов світової конкуренції на основі розробки довгострокової корпоративної стратегії розвитку стратегічної маркетингової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням особливостей розробки стратегій розвитку підприємств харчової промисловості приділено увагу в роботах Клівця П.Г. [2], Сича Є.М. [4], Пилипенко О.В. [4], Василенко В.О. [1], Ткаченко Т.І. [1], Редченко К. І. [3].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Галузеві особливості цукрової промисловості не знайшли повного відображення у наукових працях, що й зумовлює проведення подальших досліджень даного питання.

**Мета статті.** Розробка ресурсної стратегії для підприємств цукрової промисловості Хмельницької області на прикладі ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат» та застосування її в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Україна належить до традиційно цукрових держав світу, що зумовлюється досить сприятливими ґрунтово-клі-

матичними та економічними умовами для розвитку буряківництва й виробництва цукру. Сучасна цукрова промисловість знаходиться в надзвичайно тяжкому становищі. Галузь практично повністю приватизована й розвалена. Якщо зазирнути в історію на якихось 35 років назад, можна пригадати, що у 1977 році вироблений цукор було упаковано в 112 млн. мішків вагою по 50 кг. кожен. Якщо їх розкласти один за одним, могли б 2,5 рази оперезати земну кулю по екватору. Із них 65 млн. відправили за кордони України. А якщо ті мішки скласти в піраміду – 9 тис. мішків в основі – висота такої піраміди зрівнялася б з Еверестом. І рівно в 10 разів об'ємнішою була б гора вирощених 77-го коренеплодів цукрових буряків. Вони б оперезали Землю один за одним уже 500 разів.

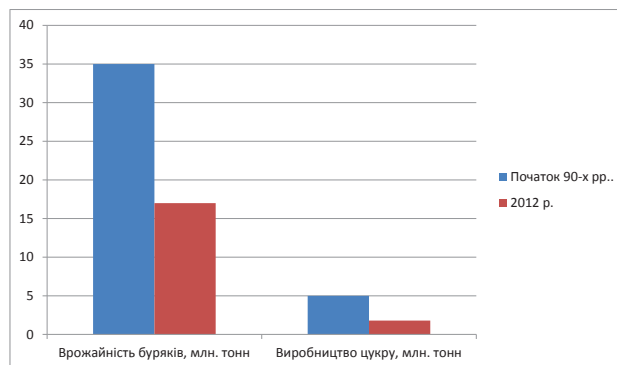


Рис. 1. Динаміка змін обсягів переробки та виробництва в цукровій промисловості

Отакі величезні цукрові піраміди – цукрова й коренеплідна – обвалилися. Що ж залишилося? Жалюгідні уламки загальною вагою 1,8 млн. (а не 5 млн.) тонн цукру і 17 млн. тонн сировини. Саме стільки виготовлено продукції у 2012-му. Цукрового велетня Україна втратила назавжди (рис. 1). А це – 192 цукрових і 5 рафінадних заводів, 7000 великих бурякосіючих господарств із 1,6 млн. (2012 р. – 466,3 тис. га) під цією культурою, понад 1,5 млн. робітників. За обсягами одержання бурякового цукру Україна до 1990 року посідала перше місце в світі – 9-20% від обсягу в ньому. Галузь забезпечувала в дохідну частину бюджету України до 13% грошових надходжень. Позаду України були Франція і Німеччина – нинішні лідери бурякосіяння. Україна входила в першу шістку країн – експортерів цукру, включаючи країни, що експортують цукор з тростини. Найстаріша галузь харчової промисловості – цукрова, досвід якої свого часу переймали Франція, Австрія, інші країни, практично зруйнована. Тому не дивно, що із 192-дючих раніше в Україні цукрових заводів загальною потужністю 510 тис. тонн переробки

цукросировини на добу 70 було розібрано і здано на металобрухт. При цьому різали на металобрухт не тільки застарілі малопотужні заводи, а і потужні «шеститисячники», звільняли з роботи тисячі кваліфікованих працівників. В наш час в задовільному стані перебуває 107 заводів, з яких у сезон цукроваріння працює лише 70. В історії світового бурякосіяння такого розмаху варварського «реформування» ще не було і, напевне, не буде, хоч старі цукрозаводи планомірно закривалися в усіх бурякосійних країнах (рис. 2).

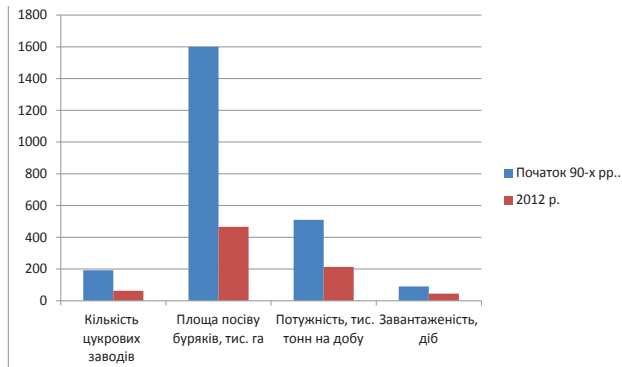


Рис. 2. Динаміка основних показників цукрової галузі

В наш час основними проблемами галузі є нестача сировини, відсутність кредитного фінансування сезонних витрат на доступній основі, і, як наслідок, зниження ефективності виробництва та конкурентоспроможності вітчизняного цукру. Заходи державного регулювання недостатні внаслідок відсутності системності та комплексності, цукрові заводи відчувають посилення конкуренції на ринку, що послаблює позиції вітчизняної цукрової промисловості.

Акціонерне товариство «Шепетівський цукровий комбінат» – одне з найстаріших цукрових підприємств Поділля з 167-річним досвідом роботи. Підприємство є одним із лідерів в цукровій галузі України. Продукція АТ «Шепетівський цукровий комбінат» відповідає всім державним та міжнародним вимогам якості. В цьому заслуга колективу, висококваліфікованих фахівців, професіоналів високого рівня, які знаходяться в постійному пошуку поліпшення процесів управління якістю і технологією виробництва. На підприємстві зосереджений значний технічний потенціал, придбаний і збережений виробничий досвід. Цукровий комбінат має добрі партнерські відносини з багатьма підприємствами України, зарубіжжя, і зацікавлене у налагодженні подальших ділових контактів, однак восени 2013 року підприємство було законсервовано.

У 2013 році ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат» зіткнувся з проблемою нестачі сировини. В інтерв'ю з директором ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат» Агарковим Миколою Миколайовичем на питання: «Ваш завод сам себе забезпечує цукровими буряками?» було отримано відповідь: «Ми відійшли від того, що шукаємо постачальників цукросировини. Цукрові буряки вирощуємо разом з нашим єдиним партнером – сільськогосподарським підприємством корпорації «Сварог» і не маємо проблем з сировиною, а отримуємо те, що для себе запланували» [6].

Однак у статті Віталія Тараненко «Аграрії Хмельниччини відмовляються від цукрового буряку», опублікованої 29.04.2013 на сайті «Незалежний громадський портал», прозвучала невтішна

інформація, що у 2013 році у Хмельницькій області на 60% скорочуються площі посівів цукрових буряків. Про це повідомила начальник відділу рослинництва департаменту агропромислового розвитку Хмельницької ОДА Ванда Сердюк. Вона зазначила, що цього року заплановано посіяти 30 тис. га цукрових буряків, що на 20 тис. га менше, ніж торік. На 29 квітня в області посіяно 25,9 тис. га культури або 86% до прогнозу. «Таким чином аграрії регіону відреагували на низькі закупівельні ціни на сировину та цукор. У Шепетівському районі навіть сільськогосподарські підприємства цього року не планують сіяти цукровий буряк», – сказала вона. В результаті чого у сезон цукроваріння-2013 Шепетівський цукровий завод відмовився від запуску і переробки. Ходять чутки, що завод не будуть запускати декілька років, а можливо і взагалі більше ніколи не запуснуть...

При розробці стратегії подальшого розвитку ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат» слід брати до уваги, що вона повинна бути направлена на безповоротне завоювання міцних позицій підприємства в даній сфері. Стратегія розвитку буряківництва, перш за все, повинна уточнити сукупність реальних стратегічних цілей, визначити конкретні способи досягнення встановлених стратегічних цілей, охоплюючи при цьому засоби та досвід виробництва цукрової галузі на Хмельниччині, а також можливості їх набуття в майбутньому. Окрім того, необхідно визначити можливості й способи підвищення ефективності ведення буряківництва, ідентифікувати стратегічні чинники успіху галузі та передбачити загрози і труднощі, які можуть очікувати її в перспективі.

Будь-який господарюючий суб'єкт діє у певному середовищі. Середовище кожного підприємства поділяється на внутрішнє та зовнішнє. Внутрішнє середовище – це системи та елементи самого підприємства. Зовнішнє – все те, що знаходиться поза межами підприємства, в свою чергу поділяється на мікро- та макросередовище. Мікросередовище – сфера безпосередніх контактів підприємства. Макросередовище може не мати безпосереднього впливу на підприємство, але впливає опосередковано, створює умови для функціонування усіх підприємств галузі [2, с. 29-30].

Одним із найкращих способів обґрунтування вибору найкращої стратегії діяльності на мікро-, макро- та галузевому рівнях, є здійснення SWOT-аналізу, який є найбільш популярним методом оцінки сильних і слабких сторін об'єкта дослідження на фоні шансів і загроз, які виникають в зовнішньому оточенні.

Таблиця 1  
SWOT-аналіз ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат»

Чинники	Ваги	Експертна оцінка	Середньозважена оцінка
<b>Внутрішнє середовище</b>			
<b>Сильні сторони (S)</b>			
1. Оптимальні природно-кліматичні умови	0,15	4	0,60
2. Наявність ґрунтів відповідної якості	0,20	5	1,00
3. Новітні технології вирощування цукрових буряків	0,10	4	0,40
4. Наявність досвіду цукроваріння	0,15	5	0,75
5. Сильний менеджмент та кваліфікований персонал	0,20	4	0,80

6. Нова технологічна база	0,20	4	0,80
Сума:	-	-	4,35
<b>Слабкі сторони (W)</b>			
1. Давальницька схема використання сировини	0,33	5	1,65
2. Єдиний постачальник сировини.	0,33	5	1,65
3. Велика енергомісткість продукції	0,33	4	1,32
Сума:	-	-	4,62
<b>Зовнішнє середовище</b>			
<b>Шанси (O)</b>			
1. Зростаючий попит на цукор	0,30	2	0,60
2. Впровадження механізму регулювання цін у галузі	0,25	3	0,75
3. Постійне зростання цін на світовому ринку цукру	0,25	2	0,50
4. Ділові партнери	0,20	2	0,40
Сума:	-	-	2,25
<b>Загрози (T)</b>			
1. Важкий доступ на світовий ринок продукції	0,30	4	1,20
2. Значні інвестиції в дану галузь в країнах конкурентах та інших областях	0,30	5	1,50
3. Вищі якісні стандарти у зв'язку з входом до СОТ	0,10	2	0,20
4. Відсутність сталого ринку збуту продукції	0,20	2	0,40
5. Неврегульоване законодавство	0,10	1	0,10
Сума:	-	-	3,40

На підставі проведеного аналізу (табл. 1) можна визнати, що основними сильними сторонами цукрової промисловості Хмельницької області є оптимальні природно-кліматичні умови поряд із наявністю в області ґрунтів, на яких добре росте цукровий буряк. Окрім того, ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат» постійно працює над урожайністю, намагаючись підняти продуктивність самого поля. На підприємстві використовують такі сорти і гібриди цукрових буряків, які можуть давати високі врожаї; посів здійснюється високоякісним насінням із дотримання технології вирощування на протязі всього періоду вегетації рослини. Зазначимо, що Шепетівський цукровий комбінат – підприємство зі 166-ти річним віком, розташоване у центрі міста Шепетівка, на березі мальовничої річки Гуска, тому актуальним є питання по раціональному використанню паливно-енергетичних та водних ресурсів, збереження чистого навколишнього середовища в процесі виробництва цукру білого з цукрових буряків. На сьогоднішній день підприємство на чолі з директором Агарковим М.М. та інвестором АТ «Брок-бізнесбанк» не зупиняється на досягнутих результатах, постійно вкладає кошти в модернізацію та реконструкцію. На підприємстві розроблена програма модернізації існуючого та впровадження нового тепло-технологічного устаткування, направлена на збільшення потужності, з максимальним використанням встановленого устаткування та економічно обґрунтованими капітальними вкладеннями з мінімальним терміном окупності.

Серед слабких сторін ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат», слід особливу увагу звернути на давальницьку схему використання сировини; наявність єдиного великого постачальника сировини – сільськогосподарське підприємство корпорації «Сварог».

Що стосується можливостей, які можуть спричинити подальший розвиток буряківництва, зростаючий попит продовольства, дає як хмельницьким так і іншим вітчизняним виробникам хороший шанс вийти на світовий ринок. Хорошим стимулом, щодо розвитку буряківництва може стати запровадження механізму державного регулювання цінової ситуації на ринку цукру. Крім того додаткові можливості дають ділові партнери підприємства – ТОВ «Блок-цукор», ТОВ НВП «Енерготехнологія», ТОВ «Саутком», АК «Сатер» та інші, які тісно співпрацюють зі спеціалістами підприємства, в напрямку максимального використання встановленого устаткування з мінімальними затратами на модернізацію, а де необхідно – рекомендують і впроваджують нове, проводять шеф-нагляд, технічне навчання, з видачею технологічних інструкцій, пускові, налагоджувальні роботи та обслуговування у виробничий сезон. Слід пам'ятати: «Галузеві можливості, які компанія не може реалізувати, є ілюзією. За словами Бенжаміна Дізраелі: «Секрет успіху – бути готовим до використання можливостей, коли вони з'являться» [3, с. 127].

Щодо загроз, які стосуються розвитку буряківництва, то серед них найвагомішими є нестабільність вітчизняного законодавства, яке регулює господарські процеси як у галузі зокрема, так і в країні в цілому. Сюди слід віднести велику кількість нормативно-правових актів, які в більшості випадків суперечать один одному, нестабільність податкового, митного законодавства тощо. Зі вступом України до СОТ виникає ще одна загроза, що пов'язана із підвищенням стандартів щодо якості продукції, однак оскільки основна продукція здебільшого орієнтувалася на закордонного споживача, то вимоги до її якості завжди були високими. З 2008 року на підприємстві впроваджено і сертифіковано систему менеджменту якості у відповідності до вимог стандартів EN ISO 9001:2008 та ДСТУ ISO 9001:2009.

Як бачимо із проведеного аналізу ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат» перебуває не в найкращій ситуації, адже в його внутрішньому середовищі слабкі сторони переважають сильні, а його зовнішнє середовище характеризується перевагою загроз над можливостями. Однак, потрібно змінювати сучасні тенденції українського цукроваріння і не закривати завод, а шукати шляхи виходу із даного кризового стану. Виходячи із проведеного SWOT-аналізу, для того щоб ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат» відновив конкурентну роботу, необхідно застосувати стратегію СліМ, котра спрямована на мінімізацію слабких сторін на основі використання можливостей. Для цього необхідно слабку сторону «давальницька сировина» та «єдиний постачальник» змінити на укладення довгострокових ф'ючерських контрактів з багатьма контрагентами або створення агропереробного підприємства, а також поліпшити інвестиційний клімат та активізувати державну підтримку галузі.

**Висновки і пропозиції.** Внаслідок занепаду галузі різко знизилась зацікавленість сільськогосподарських підприємств у вирощуванні цукрових буряків. Тому ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат» проблему забезпечення сировиною може вирішити шляхом самостійного вирощування даної культури на орендованих землях. Природно-кліматичні умови Хмельницької області в цілому та Шепетівського, Славутського, Ізяславського районів зокрема, визнані як зони достатньої зволоженості, що якнайкраще підходять для виро-

щування цукрового буряку. Крім того, це зона, де немає природних катаклізмів, що дозволяє отримувати прогнозовані результати.

За даними 2012 року, ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат» займався власним вирощуванням цукрових буряків посівною площею близько 5 тис. га. Крім того, співпрацювали з єдиним постачальником цукросировини – корпорацією

«Сварог», котра об'єднує 56 тис. га землі, зокрема в Шепетівському районі майже 28 тис. га. Для відновлення роботи заводу необхідно свої посівні площі збільшувати в 10 разів за рахунок переукладення довгострокових договорів оренди з місцевими власниками і жителями сусідніх районів, що забезпечить зниження ризиків та підвищення стабільності постачання сировиною.

#### Список літератури:

1. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. – Вид 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В. О. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – С. 121-131.
2. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. – К. : Академвидав. 2007. – С. 7.
3. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів : «НовийСвіт-2000», 2003. – 272 с.
4. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібн. – К. : Каравела, 2010. – С. 29-34.
5. Чернелевський Л.М., Слободян Н.Г., Михайленко О.В. Аналіз діяльності підприємств та банківських установ: економічний, фінансово-інвестиційний, стратегічний : підручник. – К. : «Хай-ТекПрес», 2009. – 640 с.
6. Інтерв'ю з директором ПАТ «Шепетівський цукровий комбінат» Агарковим М. М. // Вісник цукровиків України. – 2011. – № 6(61). – С. 10-14.
7. Шепетівський цукровий комбінат: сьогоднішня та перспектива // Вісник цукровиків України. – 2013. – № 1(19). – С. 19-21.
8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sugar.net.ua/ua/>.

**Слободян Н. Г.**

**Паляниця Т. Н.**

Национальный университет пищевых технологий

#### ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РЕСУРСООБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ САХАРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ШЕПЕТОВСКИЙ САХАРНЫЙ КОМБИНАТ»

Исследованы отраслевые особенности формирования корпоративной стратегии предприятий сахарной промышленности. Разработана ресурсная стратегия ОАО «Шепетовский сахарный комбинат» на 2014 год. Предложены пути привлечения ресурсов, необходимых для производства.

**Ключевые слова:** сахар, стратегия, сырье, SWOT-анализ, ПАО «Шепетовский сахарный комбинат».

**Slobodyan N. G.**

**Palyanitsa T. M.**

National University of Food Technologies

#### FEATURES OF ENTERPRISE RESOURCING STRATEGY SUGAR INDUSTRY AS AN EXAMPLE OF PJSC «SHEPETOVSKY SUGAR MILL»

Studied branch levels of corporate strategy sugar industry enterprises. A resource strategy PJSC «Shepetovsky Sugar Plant» in 2014. Ways to attract the resources needed for production.

**Key words:** sugar, strategy, stuff, SWOT-analysis, PJSC «Shepetovsky Sugar Mill».