

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення  
в умовах кризи»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Вигуз Михайло Миколайович \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н. Маховка В.М. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	6
1.1. Стратегічна стійкість підприємства: сутність, основні складові та їх характеристика.....	6
1.2. Стратегічна стійкість у контексті теорії життєвого циклу організації: особливості формування та показники.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання стратегічної стійкості підприємства.....	19
Висновки за розділом 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» В УМОВАХ КРИЗИ.....	27
2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».....	27
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».....	33
2.3. Оцінювання рівня стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».....	45
Висновки за розділом 2.....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» В УМОВАХ КРИЗИ	53
3.1. Стратегічні напрями підвищення стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в умовах кризи.....	53
3.2. Удосконалення механізму забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».....	62
3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів.....	70
Висновки за розділом 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	91

## ВСТУП

В умовах перманентної турбулентності світової економіки, що посилюється геополітичними конфліктами, енергетичними кризами та наслідками пандемій, питання збереження життєздатності бізнесу стає критичним. Для українських підприємств цей виклик набув екзистенційного характеру через повномасштабне воєнне вторгнення, руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит енергоресурсів та різке зниження купівельної спроможності населення. У таких умовах традиційні методи антикризового управління виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність переходу до концепції стратегічної стійкості. Вона визначається не просто як здатність протистояти ударам, а як динамічна спроможність підприємства трансформуватися, зберігаючи вектор довгострокового розвитку та конкурентні переваги навіть у стані глибокої невизначеності.

Значущість теми для харчової промисловості, зокрема сегменту снєкової продукції, підкріплюється високою залежністю від вартості сировини, енергоємності виробництва та змін споживчих вподобань. Дослідженням теоретичних засад стійкості присвячено праці таких науковців, як О. Кузьмін, О. Пирог (антикризове управління), В. Василенко (стійкість у невизначеності), а також зарубіжних авторів, як Г. Хемел та К. Прахалад. Проте механізми забезпечення стратегічної стійкості саме середніх підприємств харчової галузі в умовах затяжної воєнної кризи потребують подальшого доопрацювання. Обґрунтування необхідності дослідження на прикладі ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» полягає в потребі адаптувати теоретичні моделі до специфіки снєкового бізнесу, що дозволить виявити приховані резерви адаптивності та розробити дієвий інструментарій антикризового реагування.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в умовах кризи.

Для досягнення мети передбачено розв'язати такі завдання:

визначити сутність, основні складові стратегічної стійкості підприємства та надати їх характеристику;

дослідити стратегічну стійкість у контексті теорії життєвого циклу організації: особливості формування та показники;

розглянути методичні підходи до оцінювання стратегічної стійкості підприємства;

дати характеристику об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»;

оцінити рівень стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»;

визначити пріоритетні стратегічні напрями зміцнення стійкості підприємства в умовах воєнно-економічної кризи;

удосконалити організаційно-економічний механізм забезпечення стратегічної стійкості для досліджуваного підприємства;

обґрунтувати очікувану ефективність запропонованих заходів та систему їх моніторингу.

Об'єкт дослідження – процес формування та забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в умовах кризи.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти організаційної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в умовах кризи.

Для розв'язання першого завдання використано методи термінологічного аналізу та дедукції; другого – порівняння та логічного узагальнення; третього – метод контент-аналізу та систематизації; четвертого – описовий метод та кабінетні дослідження; п'ятого – методи фінансового аналізу (коефіцієнтний, горизонтальний та вертикальний); шостого – SWOT-аналіз та метод експертних оцінок; сьомого – метод стратегічного моделювання; восьмого – графічний та системно-структурний методи; дев'ятого – метод прогнозних сценаріїв.

Джерела дослідження. Інформаційною базою роботи є фінансова та статистична звітність ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022–2024 рр., нормативно-правові акти України, галузеві огляди ринку снєків, наукові праці у виданнях, що індексуються в Scopus та Web of Science, а також аналітичні звіти профільних асоціацій харчової промисловості.

Основні положення роботи і результати досліджень були оприлюднені у матеріалах XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції», м. Полтава, 06 листопада 2025 р. :

Маховка В.М., Вигуз М.М. Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах кризи. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції* : матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 87-88. <https://reposit.nuppp.edu.ua/handle/PolNTU/20620>

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 65 найменувань використаних джерел та 6 додатків. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінок тексту, що містить 18 таблиць та 12 рисунків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

#### 1.1. Стратегічна стійкість підприємства: сутність, основні складові та їх характеристика

В умовах сучасної економіки, що характеризується перманентними кризовими явищами, посиленням турбулентності, динамічності та непередбачуваності розвитку ринкового середовища, класичні моделі стратегічного планування, орієнтовані на прогнозовану стабільність, втрачають свою релевантність. Актуальність дослідження механізмів стійкості зростає пропорційно частоті виникнення криз. Для українського бізнесу, зокрема, внаслідок повномасштабної військової агресії, економічні потрясіння стали не тимчасовим відхиленням, а новою операційною реальністю [1, с. 8]. Це підтверджується досвідом підприємств харчової промисловості, які зіткнулися з фундаментальними шоками: перебоями в електропостачанні, руйнуванням інфраструктури та блокуванням експортних шляхів. У таких умовах поняття «стратегічна стійкість» перейшло з теоретичної площини у практичну умову не лише розвитку, але й фізичного виживання бізнесу. Це зумовлює науковий і практичний інтерес до переосмислення підходів: від концепції «антикризового управління», спрямованого на ліквідацію наслідків вже існуючої кризи, до проактивного «управління в умовах кризи», метою якого є забезпечення здатності підприємства досягати стратегічних цілей попри дестабілізуючий вплив оточення [2, с. 3-4].

Стратегічна стійкість підприємства, як ключовий елемент його довгострокового виживання та розвитку, передбачає здатність адаптуватися до змін, мінімізувати втрати під час криз і швидко відновлюватися, зберігаючи конкурентні переваги. Тракткування поняття «стратегічна стійкість» зазнало

значної еволюції як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій думці, що відображає зміну поглядів на природу бізнесу та середовища. У зарубіжній літературі термін «resilience» (стійкість), що походить від латинського «resiliens» (відскакувати, відновлюватися), традиційно асоціювався з реактивним підходом. Ранні концепції визначали організаційну стійкість переважно як здатність «повертатися до сталого стану після руйнування» (bouncing back), тобто поглинати, адаптуватися та відновлюватися після негараздів [5, с. 499-501].

Натомість, вітчизняна наукова школа частіше трактує стратегічну стійкість крізь призму цілепокладання, визначаючи її як здатність підприємства досягати місії та поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу факторів, зберігаючи свою цілісність і гармонійний розвиток [1, с. 2].

Кардинальний зсув у розумінні запропонували Г. Хемел та Л. Велікангас, які змістили акцент з реакції на проактивність. У їхній концепції, стратегічна стійкість – це «здатність докорінно оновлювати бізнес-модель до того, як обставини змусять це зробити». Вони вводять поняття «розриву стійкості» (resilience gap) – ситуації, коли світ стає турбулентним швидше, ніж організації стають стійкими, та застерігають, що компанія може бути «операційно ефективною, але стратегічно неефективною». Таким чином, сучасне розуміння стратегічної стійкості виходить за межі простого виживання (реакція) чи стабільності (досягнення цілей) і включає здатність до самооновлення та трансформації (проактивність) [8, с. 10].

У контексті сучасного бізнес-середовища, де невизначеність стає нормою, проактивний підхід до стратегічної стійкості вимагає від підприємств не лише адаптації до змін, але й їх передбачення та використання як можливостей для зростання. Це передбачає систематичне впровадження інструментів моніторингу трендів, таких як сценарне планування та аналіз слабких сигналів, що дозволяють виявляти потенційні загрози на ранніх етапах. Наприклад, компанії, які інвестують у цифрову трансформацію та диверсифікацію ланцюгів постачання, не тільки мінімізують ризики, але й створюють нові конкурентні переваги, перетворюючи кризи на каталізатори інновацій [9, с. 176].

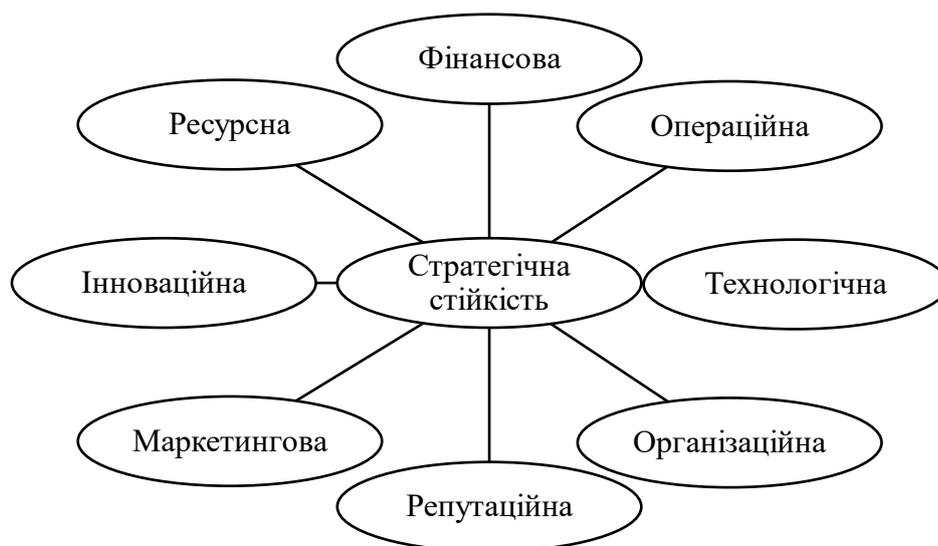


Рис. 1.1. Складові елементи стратегічної стійкості

Джерело: розроблено автором на основі [9, 11]

Інтеграція стратегічної стійкості в загальну систему стратегічного управління підприємством перетворює її з пасивної характеристики на активний управлінський процес. Вона не є окремою функцією, як-от фінанси чи маркетинг, а виступає як інтегральна характеристика всієї системи менеджменту та невід’ємний елемент понятійно-категоріального апарату стратегічного управління [11, с. 112]. Стратегічна стійкість – це не план на випадок кризи, а динамічна здатність організації, що забезпечує необхідну гнучкість у реагуванні на зовнішні та внутрішні виклики, а також ефективне управління наявними ресурсами та ризиками. У цій системі організаційна стійкість, що охоплює персонал, корпоративну культуру та лідерство, виступає фундаментом, на якому будуються фінансова, операційна і, зрештою, стратегічна стійкість [13, с. 88]. Отже, місце стратегічної стійкості в системі менеджменту можна визначити наступним чином: якщо стратегічне планування відповідає на питання «куди йти» (визначення цілей), а стратегічний аналіз – «де ми є» (оцінка середовища), то стратегічна стійкість – це «здатність продовжувати рух до цілі та адаптувати її», попри те, що середовище змінюється непередбачувано. Це категорія, що забезпечує життєздатність самої системи стратегічного управління в умовах невизначеності [14, с. 10].

Для поглибленого аналізу еволюції наукової думки, ключові підходи до дефініції «стратегічна стійкість» систематизовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика підходів до визначення стратегічної стійкості підприємства

Підхід / Наукова школа	Ключові представники (джерела)	Сутність дефініції (ключовий аспект)	Основний фокус	Ключовий об'єкт управління
Вітчизняний (цільовий)	Автори, цитовані у тексті	Здатність підприємства досягати місії та поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу факторів.	Стабільність (збереження курсу)	Досягнення стратегічних цілей
Зарубіжний (адаптивно-реактивний)	McManus et al. (2008), Iborra et al. (2020)	Здатність системи поглинати, адаптуватися та відновлюватися після внутрішніх або зовнішніх негараздів; «повернення до сталого стану».	Реактивний (відновлення)	Функціонування системи та бізнес-процесів
Зарубіжний (проактивно-трансформаційний)	Gary Hamel & Liisa Välikangas	Здатність постійно передбачати та пристосовуватися до глибоких тенденцій; здатність змінюватися до того, як необхідність змін стає очевидною.	Проактивний (оновлення)	Бізнес-модель та стратегічна парадигма

Джерело: розроблено автором на основі [1, 12]

Рівень стратегічної стійкості підприємства є детермінованим та формується під впливом широкого спектра факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища, що характеризуються невизначеністю, непередбачуваністю розвитку, складністю, динамічністю та турбулентністю, виступають першоджерелом викликів, які тестують міцність системи управління. Науковці пропонують ієрархічний підхід до їх класифікації, виділяючи фактори I рівня (базові), такі як фаза економічного циклу (напр., криза) та стадія життєвого циклу підприємства, і фактори II рівня (похідні), що деталізуються за допомогою PEST-аналізу (політичні, економічні,

соціальні, технологічні) [16, с. 42]. Фактори внутрішнього середовища, своєю чергою, визначають здатність підприємства відповідати на ці виклики. До них належать ключові елементи організації: цілі, структура, завдання, технологія та персонал, а також гнучкість та здатність до інновацій. Взаємодія цих груп факторів є вирішальною: зовнішня криза (фактор I рівня) безпосередньо впливає на внутрішні показники, наприклад, призводить до зниження ліквідності та платоспроможності, що негативно відбивається на ступені фінансової стійкості. Таким чином, зовнішні фактори тестують, а внутрішні – визначають фактичний рівень стратегічної стійкості [15, с. 2]. Класифікація факторів, що набувають особливої ваги в кризових умовах (зокрема, для підприємств харчової промисловості), представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Класифікація факторів впливу на стратегічну стійкість підприємств у  
кризових умовах

Група факторів	Тип (стабілізуючий/ дестабілізуючий)	Конкретний фактор	Приклад впливу в умовах воєнної кризи (на базі олійно-жирової галузі )
Зовнішні (Політико- правові)	Дестабілізуючий	Військовий стан, блокування експортних шляхів.	Необхідність повної перебудови логістичних ланцюгів, ризик втрати експортних контрактів.
Зовнішні (Економічні)	Дестабілізуючий	Перебої в постачанні електроенергії, інфляція, коливання валютних курсів.	Зростання собівартості продукції, ризик зупинки виробничих ліній, зниження платоспроможності населення.
Зовнішні (Ринкові)	Дестабілізуючий / Стабілізуючий	Зміна кон'юнктури світових ринків (напр., цін на сировину vs олію).	Неможливість експорту сировини (ріпаку) стимулювала рекордну внутрішню переробку.
Внутрішні (Технологічні)	Стабілізуючий	Наявність сучасних, гнучких переробних потужностей.	Здатність швидко переорієнтуватися та переробити рекордні обсяги насіння соняшнику, ріпаку та сої.

Продовж. табл. 1.2.

Внутрішні (Кадрові/Організаційні)	Стабілізуючий	Гнучкість персоналу, швидкість прийняття управлінських рішень.	Здатність швидко перебудувати операційні та логістичні процеси, адаптуючись до нових умов.
Внутрішні (Маркетингові)	Дестабілізуючий	Висока залежність від одного-двох експортних ринків чи каналів збуту.	Блокування одного каналу (портів) призводить до колапсу збуту, якщо не розвинені альтернативні шляхи.

Джерело: розроблено автором на основі [13, 14, 16]

Роль стратегічної стійкості у забезпеченні виживання підприємства під час криз є подвійною, поєднуючи оборонні та наступальні функції. В оборонному аспекті, стійкість виявляється через «мінімізацію втрат за несприятливих умов зовнішнього середовища» [11, с. 115]. Це фундаментальна здатність абсорбувати шоки, зберігати цілісність ключових процесів та уникати банкрутства під тиском фінансових, політичних чи ринкових потрясінь. Наступальна роль, яка є визначальною саме для стратегічної стійкості, полягає у спроможності до ефективного збільшення своїх активів. Стратегічно стійке підприємство здатне створювати, розвивати і тривалий час зберігати конкурентні переваги навіть у гіпердинамічному середовищі [14, с. 7]. Таким чином, під час кризи роль стійкості – це не просто «перезимувати» чи вижити. Це здатність використати кризу як можливість для структурної перебудови та зміцнення ринкових позицій. Поки конкуренти, що не мають стійкості банкрутують, стійке підприємство захоплює їхню частку ринку, знаходить нові ніші або трансформує бізнес-модель, виходячи з кризи сильнішим. Отже, стійкість – це механізм конкурентної боротьби в екстремальних умовах [17, с. 275].

Фінансова стійкість традиційно визначається як здатність підприємства працювати та підтримувати баланс між короткостроковими та довгостроковими фінансовими цілями, забезпечуючи платоспроможність [19, с. 6]. Це переважно пасивна характеристика, що відображає стан фінансових ресурсів. Операційна стійкість, поняття що набуло поширення в регуляторній практиці (особливо у

фінансовому секторі), визначається як здатність організації підтримувати критичні бізнес-сервіси та функції під час та швидко їх відновлювати. Стратегічна стійкість є значно ширшою та ієрархічно вищою категорією [7, с. 18]. Вона охоплює FR та OR як необхідні компоненти, але доповнює їх технологічною, організаційною, репутаційною стійкістю та, що найголовніше, стійкістю самої бізнес-моделі. Як влучно зазначають Хемел і Велікангас, підприємство може бути «операційно ефективним, але стратегічно неефективним». FR та OR є необхідними, але недостатніми умовами для SR [20, с. 238]. Вони є ресурсами, які стратегічна стійкість (як динамічна здатність) використовує для адаптації та трансформації.

Отже, стратегічна стійкість підприємства є комплексною характеристикою його здатності забезпечувати довгостроковий розвиток і збереження конкурентних позицій в умовах мінливого зовнішнього середовища. Вона ґрунтується на узгодженості стратегічних цілей із наявними ресурсами та адаптивності системи управління до зовнішніх і внутрішніх викликів. Основними складовими стратегічної стійкості виступають фінансова, виробнича, інноваційна, кадрова, організаційно-управлінська та ринкова стійкість, кожна з яких виконує окрему функцію у формуванні цілісного потенціалу підприємства. Сукупний розвиток і збалансованість цих складових забезпечують здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни, мінімізувати ризики та досягати сталих результатів у довгостроковій перспективі. Далі розглянемо стратегічну стійкість у контексті теорії життєвого циклу організації: особливості формування та показники

1.2. Стратегічна стійкість у контексті теорії життєвого циклу організації: особливості формування та показники

Сучасна парадигма стратегічного управління підприємством зазнає фундаментальні зміни, зміщуючи акценти від максимізації прибутку в короткостроковому періоді до забезпечення довгострокової життєздатності та

стійкості бізнес-моделей. В умовах перманентної турбулентності зовнішнього середовища, яка характеризується високим рівнем невизначеності, волатильності та складності, поняття стратегічної стійкості набуває особливої онтологічної ваги. Для вітчизняних підприємств харчової промисловості, зокрема таких як ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», забезпечення стратегічної стійкості є не просто теоретичною конструкцією, а імперативом виживання, зумовленим необхідністю адаптації до кризових явищ різної етимології: від глобальних пандемій та кліматичних змін до воєнно-політичних конфліктів та макроекономічних шоків. Однак, трактування стійкості як статичного стану рівноваги є методологічно помилковим, оскільки підприємство є динамічною соціоекономічною системою, що еволюціонує у часі. Саме тому наукова спільнота дедалі частіше звертається до інтеграції концепції стійкості з теорією життєвого циклу організації, що дозволяє сформулювати адаптивний механізм управління, релевантний поточній стадії онтогенезу бізнесу [21, с. 111–119].

Теоретичний фундамент дослідження життєвого циклу організації спирається на класичні та неокласичні моделі, розроблені такими вченими, як І. Адізес, Л. Грейнер, Д. Міллер, П. Фрізен та інші. Попри термінологічні відмінності, ці концепції єдині у визнанні того факту, що розвиток підприємства є закономірним, передбачуваним процесом, який проходить через стадії народження, зростання, зрілості та занепаду (або відродження). Теорія організаційних знань фірми, інтегруючи сучасні уявлення про природу організації, розвиває елементи біхевіористичних концепцій і визначає взаємозв'язок між стадією життєвого циклу, рівнем компетенції персоналу та довгостроковою ефективністю компанії. Це означає, що стратегічна стійкість на кожному етапі забезпечується унікальною конфігурацією ресурсів, компетенцій та управлінських практик. Якщо на ранніх етапах критичним фактором є підприємницька енергія та гнучкість, то на етапах зрілості – інституціоналізація процесів, управління знаннями та ефективність операційних систем [22, с. 10-11].

На етапі зародження, який в моделі Адізеса відповідає стадії «Залицяння», стратегічна стійкість підприємства є мінімальною, а рівень ризиків максимальним. Організація ще не має сформованої ресурсної бази, стабільних грошових потоків та лояльної клієнтури. Основна мета на цьому етапі – виживання та доведення життєздатності бізнес-ідеї. Для виробника снекової продукції, яким є ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», цей період пов'язаний з розробкою рецептур, тестуванням ринку, пошуком перших постачальників сировини та каналів збуту [23, с. 260].

Перехід до етапу зростання характеризується стрімким збільшенням обсягів продажу, розширенням ринкової частки та географії присутності. Згідно з дослідженнями, на цьому етапі зростання організації часто здійснюється несистематично, ривками, починається налагодження планування та розробка бюджетів. Стратегічна стійкість трансформується: від боротьби за виживання підприємство переходить до боротьби за ефективне масштабування. Проте саме тут виникає «криза автономії» та загроза втрати керованості. Для харчового підприємства швидке зростання несе ризики зниження якості продукції, збоїв у логістиці та нездатності забезпечити ритмічність поставок сировини [24, с. 344].

Етап зрілості є періодом досягнення пікової ефективності. Підприємство займає міцні позиції на ринку, має відлагоджені технологічні процеси, відомий бренд та лояльну базу клієнтів. Розширення сфери планування та впливу є характерним для ранньої зрілості, а збалансований розвиток – для розквіту. Стратегічна стійкість на цьому етапі базується на накопиченому фінансовому та репутаційному капіталі. Підприємство здатне витримувати цінові війни та інвестувати у довгострокові проекти. Однак, головною загрозою стає організаційна ригідність. Як зазначається в літературі, організаційний занепад відбувається насамперед через надмірний акцент на бюрократії, правилах і процедурах, що знижує адаптивність [25, с. 93].

На етапі занепаду, або оновлення, спостерігається зниження показників ефективності, втрата частки ринку та розрив зв'язку із зовнішнім середовищем. Організація стає самореферентною системою, яка ігнорує зміни у потребах

клієнтів. Стратегічна стійкість різко знижується, підприємство стає вразливим до зовнішніх загроз. Якщо не вжити заходів, настає стадія смерті. Однак, теорія життєвого циклу передбачає можливість відродження (оновлення) через трансформацію бізнес-моделі. Це вимагає радикальних рішень: реструктуризації активів, виходу на нові ринки, зміни технологій [26, с. 37].

Для наочного представлення логіки функціонування системи забезпечення стійкості в динаміці розвитку підприємства, доцільно використати графічну модель. Вона дозволить відобразити взаємозв'язки між вхідними параметрами, процесами трансформації на кожному етапі життєвого циклу та вихідними результатами у вигляді показників стійкості. На рис. 1.2 представлено концептуальну схему механізму управління стратегічною стійкістю, яка демонструє архітектуру перетворення ресурсів та управлінських впливів у стійкі конкурентні переваги з урахуванням фактору часу та стадійності розвитку [27, с. 72].



Рис. 1.2. Механізм управління стратегічною стійкістю підприємства харчової промисловості в контексті життєвого циклу

Джерело: розроблено автором на основі [25, 26]

Аналіз загроз є невід'ємною складовою управління стратегічною стійкістю. Специфіка харчової промисловості формує унікальний профіль ризиків. До сировинних загроз відносять нестачу якісної сировини, залежність від сезонності та імпорту окремих компонентів (спеції, упаковка, ферменти), а також ризики неврожаю внаслідок кліматичних змін. Енергетичні загрози, такі як висока енергоємність процесів та перебої з енергопостачанням, є критичними для галузі, де порушення температурних режимів призводить до псування продукції. Фінансово-економічні загрози включають інфляційний тиск, валютні коливання та зростання вартості логістики. Окрім того, в умовах сучасності актуалізуються кіберзагрози, які можуть паралізувати як виробничі лінії, так і ланцюги постачання. Важливо також враховувати загрози продовольчій безпеці, пов'язані з війною та геополітичною нестабільністю, що впливають на доступність ресурсів та купівельну спроможність населення [28, с. 2].

Врахування етапу життєвого циклу дозволяє диференціювати ці загрози за ступенем їх впливу та ймовірністю виникнення. Наприклад, на етапі зародження критичною є загроза касового розриву, тоді як на етапі зрілості – загроза технологічного старіння. Матричний підхід до класифікації загроз дозволяє структурувати аналітичну роботу та розробити цільові заходи протидії.

У табл. 1.3 наведено матрицю загроз стратегічній стійкості, де ризики систематизовано за джерелом виникнення (внутрішні/зовнішні) та релевантністю до конкретного етапу життєвого циклу організації.

У сфері маркетингу та взаємодії зі споживачами важливими є показники частки ринку, лояльності клієнтів та сили бренду. Для харчової промисловості критичними є показники операційної стійкості: стабільність ланцюга постачання, рівень використання виробничих потужностей, відповідність стандартам якості та безпечності харчових продуктів. Дослідження показують, що стійкість включає здатність підтримувати функціонування ланцюга постачання продовольства навіть під час шоків. Також важливими є індикатори інноваційної активності та адаптивності персоналу, які відображають потенціал до майбутнього розвитку. Дослідження впливу різних вимірів стійкості на

ефективність харчових МСП підтверджують, що людські ресурси, маркетинг, фінанси та управління ланцюгами поставок мають прямий позитивний вплив на результати діяльності [31, с. 18].

Таблиця 1.3.

Матриця загроз стратегічній стійкості підприємства харчової промисловості за етапами життєвого циклу

Етап життєвого циклу	Внутрішні загрози	Зовнішні загрози
Зародження	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нестача стартового капіталу;</li> <li>– Невпорядковані бізнес-процеси;</li> <li>– Кадрова залежність від засновників;</li> <li>– Висока собівартість продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високі бар'єри входу;</li> <li>– Недовіра контрагентів;</li> <li>– Регуляторні складнощі;</li> <li>– Невизначений попит.</li> </ul>
Зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Втрата керованості;</li> <li>– Погіршення якості продукції;</li> <li>– Логістичні збої;</li> <li>– Касові розриви.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Тиск конкурентів;</li> <li>– Ризик поглинання;</li> <li>– Дефіцит кадрів;</li> <li>– Зростання виробничих витрат.</li> </ul>
Зрілість	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Бюрократизація управління;</li> <li>– Зниження інноваційності;</li> <li>– Зростання витрат;</li> <li>– Опір організаційним змінам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Насичення ринку;</li> <li>– Зміна споживчих вподобань;</li> <li>– Поява товарів-субститутів;</li> <li>– Посилення регулювання.</li> </ul>
Спад / оновлення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Технологічна відсталість;</li> <li>– Втрата ключових кадрів;</li> <li>– Критична заборгованість;</li> <li>– Ослаблення бренду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Втрата ринків збуту;</li> <li>– Розриви ланцюгів постачання;</li> <li>– Законодавчі обмеження;</li> <li>– Форс-мажорні ризики.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі [29, 30]

Оскільки пріоритети управління змінюються протягом життєвого циклу, система показників також повинна бути динамічною. На етапі створення вага фінансових показників (ліквідність) є максимальною, тоді як на етапі зрілості зростає роль показників ефективності та інновацій. Узагальнена система індикаторів, яка може бути адаптована для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», повинна дозволяти моніторинг стану всіх підсистем підприємства [32, с. 51].

У табл. 1.4 запропоновано комплексну систему індикаторів для оцінки стратегічної стійкості, структуровану за функціональними сферами та їх впливом на загальну стійкість бізнесу.

Таблиця 1.4.

Система індикаторів оцінки стратегічної стійкості підприємства харчової промисловості

Сфера діяльності (підсистема)	Індикатор (показник)	Економічний зміст та вплив на забезпечення стійкості
Фінансова	Коефіцієнт фінансової автономії	Відображає частку активів, сформованих за рахунок власного капіталу. Високе значення є гарантом довгострокової незалежності.
	Коефіцієнт покриття (ліквідності)	Характеризує здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання, запобігаючи касовим розривам та банкрутству.
	Показник EBITDA та його маржинальність	Індикатор операційної ефективності бізнесу, очищений від впливу податкової та амортизаційної політики, що дозволяє порівнювати результати в динаміці.
Маркетингова	Частка ринку в натуральному та вартісному виразі	Свідчить про конкурентну силу підприємства. Стабільна частка в умовах кризи є ознакою високої ринкової стійкості.
	Індекс лояльності клієнтів (NPS)	Випереджаючий індикатор, що прогнозує стабільність майбутніх грошових потоків від продажів.
	Рівень диверсифікації клієнтського портфеля	Знижує залежність від одного каналу збуту (наприклад, однієї торговельної мережі), підвищуючи безпеку збуту.
Виробничо-логістична	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	Відображає баланс між ефективністю (високе завантаження) та гнучкістю (наявність резерву для пікових навантажень).
	Рівень браку та рекламаций	Інтегральний показник якості та безпечності продукції. Критичний для репутаційної стійкості харчового бренду.
	Індекс надійності ланцюга постачання	Оцінює здатність системи постачання адаптуватися до збоїв, рівень диверсифікації постачальників та наявність страхових запасів.
Інноваційно-управлінська	Частка інноваційної продукції у виручці	Характеризує здатність підприємства оновлювати асортимент відповідно до змін споживчого попиту (наприклад, healthy snacks).
	Плинність кадрів (ключового персоналу)	Індикатор стану корпоративної культури та загрози втрати ключових компетенцій і організаційної пам'яті підприємства.
	Рівень цифровізації бізнес-процесів	Відображає ступінь впровадження ІТ-систем, що забезпечують швидкість управлінської реакції, прозорість даних та кіберстійкість.

Джерело: розроблено автором на основі [33, 34]

Важливо підкреслити, що наведена система не є статичним набором метрик. Її архітектура передбачає зміну вагових коефіцієнтів кожного показника залежно від стадії життєвого циклу. Наприклад, на етапі зростання допустимим є тимчасове погіршення показників ліквідності заради захоплення частки ринку, тоді як на етапі зрілості пріоритетом стає рентабельність та ефективність. Ця динаміка пріоритетів є сутністю адаптивного управління стійкістю.

Підсумовуючи, стратегічна стійкість у контексті теорії життєвого циклу організації постає як багатовимірна, динамічна категорія. Вона не є константою, яку можна досягти раз і назавжди, а вимагає постійного відтворення через механізми адаптації, навчання та трансформації. Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» та інших підприємств галузі це означає необхідність впровадження гнучких систем управління, здатних розпізнавати сигнали переходу між стадіями розвитку та відповідно переналаштовувати стратегічні пріоритети. Інтеграція стадійного підходу з системою збалансованих показників дозволяє не лише діагностувати поточний рівень захищеності від загроз, але й проактивно формувати потенціал для майбутнього зростання, перетворюючи виклики кризового середовища на нові можливості для розвитку.

В підпункті 1.3 розглянемо методичні підходи до оцінювання стратегічної стійкості підприємства.

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання стратегічної стійкості підприємства

У сучасному науковому та практичному дискурсі менеджменту проблематика оцінювання стратегічної стійкості підприємства набуває критичного значення, трансформуючись з факультативної аналітичної процедури в імператив виживання, особливо для суб'єктів господарювання, що функціонують в умовах перманентної турбулентності та екзогенних шоків. Для підприємств харчової промисловості, таких як ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», стратегічна стійкість не може розглядатися виключно як статичний стан фінансової рівноваги [35, с. 124]. Це динамічна характеристика, що відображає

спроможність соціоекономічної системи не лише протистояти деструктивним впливам зовнішнього середовища, але й зберігати траєкторію розвитку, адаптуючи свою внутрішню архітектуру та функціональні процеси. Системне оцінювання стратегічної стійкості виступає як «навігаційна система» в управлінні підприємством: воно дозволяє ідентифікувати латентні загрози на етапі слабких сигналів та верифікувати відповідність ресурсного потенціалу стратегічним цілям [36, с. 50].

Відсутність валідного методичного інструментарію оцінювання призводить до феномену «стратегічної короткозорості», коли менеджмент фокусується на короткострокових індикаторах прибутковості, ігноруючи ерозію довгострокових факторів конкурентоспроможності, таких як лояльність споживачів, інноваційний потенціал чи надійність ланцюгів постачання. В умовах кризи, спричиненої воєнними діями, логістичними розривами та інфляційним тиском, ціна помилки в оцінці стійкості зростає експоненціально, перетворюючи методичну проблему на питання корпоративної безпеки [37, с. 55-58].

Індексний метод базується на аналізі відносної зміни показників у часі або порівнянні їх з плановими значеннями. Сутність методу полягає у побудові системи індексів, що характеризують динаміку окремих параметрів діяльності (обсягу реалізації, собівартості, продуктивності праці).

Перевагою методу є висока оперативність, простота розрахунків, можливість відстеження трендів. Водночас серед обмежень варто відзначити ізольованість показників, коли позитивна динаміка одного індексу, скажімо, зростання виручки, може нівелюватися негативною динамікою іншого, наприклад, випереджаючим зростанням витрат, і це не дає синтетичного уявлення про стан системи загалом. Щодо застосування, то метод доцільний для експрес-моніторингу окремих функціональних підсистем, як-от динаміка продажів снєків по регіонах, але недостатній для стратегічної діагностики [38, с. 381].

Інтегральний метод є еволюційним розвитком індексного підходу і передбачає згортання багатовимірного простору ознак у єдиний скалярний

показник – інтегральний індекс стійкості. Математичний апарат цього методу включає етапи відбору показників-індикаторів, їх нормалізацію (стандартизацію) та агрегацію.

Нормалізація є критичним етапом, що дозволяє привести різномірні показники (натуральні, вартісні, відносні) до єдиної шкали вимірювання, зазвичай від 0 до 1. Найпоширенішими функціями нормалізації є:

$$x_{ij}^{\wedge} = \frac{x_{ij} - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \quad (1.1)$$

де  $x_{ij}$  – значення  $i$ -го показника для  $j$ -го об'єкта. Агрегація здійснюється переважно через адитивну або мультиплікативну згортку з використанням вагових коефіцієнтів ( $w_i$ ), визначених експертним методом або методом ентропії:

$$I_{int} = \sum_{i=1}^n w_i * x_i^{\wedge} \quad (1.2)$$

Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» інтегральний метод є найбільш перспективним, оскільки дозволяє врахувати різнопланові фактори (фінанси, маркетинг, кадри) та отримати однозначну оцінку рівня стійкості, зручну для порівняння в динаміці.

Бальний метод оперує системою експертних шкал, де кожному діапазону значень показника присвоюється певний бал. Наприклад, якщо коефіцієнт поточної ліквідності перевищує 2, то присвоюється 5 балів: від 1,5 до 2 – 4 бали, і так далі. Серед нюансів варто відзначити, що цей метод дозволяє інтегрувати в модель якісні показники, як-от рівень корпоративної культури чи якість системи управління ризиками, які важко виміряти прямими кількісними методами. Водночас ризики полягають у високому рівні суб'єктивізму при розробці шкал та оцінюванні якісних параметрів, і для мінімізації цього необхідно залучати групу експертів та використовувати методи узгодження їхніх думок, наприклад, коефіцієнт конкордації [39, с. 3].

Рейтинговий метод, або бенчмаркінг, передбачає позиціонування підприємства у порівнянні з еталоном – лідером ринку, середньогалузевим

значенням чи теоретичним оптимумом. Його релевантність особливо помітна в умовах висококонкурентного ринку снекової продукції, де така оцінка дозволяє зрозуміти реальне місце ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» серед конкурентів. Проблема з даними полягає в тому, що в Україні фінансова інформація конкурентів часто закрита – ТОВ не оприлюднюють повну звітність, – і це ускладнює побудову коректних рейтингів, хоча використання галузевих статистичних даних дає змогу проводити порівняння з узагальненим «середнім» конкурентом [40, с. 744]. У табл. 1.5 наведено порівняння основних методичних підходів до оцінювання стратегічної стійкості підприємства, що дозволяє виокремити їхні ключові особливості.

Таблиця 1.5.

Порівняння основних методичних підходів до оцінювання стратегічної стійкості

Критерій порівняння	Ресурсно-функціональний підхід	Вартісно-орієнтований підхід (VBM)	Інтегрально-індексний підхід	Стейкхолдерський підхід
Базова ідея	Стійкість як ефективність використання всіх видів ресурсів	Стійкість як здатність генерувати вартість (EVA, MVA)	Агрегація різномірних показників у єдиний індекс	Баланс інтересів всіх зацікавлених сторін
Ключові індикатори	Фондовіддача, ресурсовіддача, продуктивність праці	EVA, SVA, CFROI, WACC	Нормалізовані коефіцієнти (фінанси, маркетинг, виробництво)	Індекси задоволеності клієнтів, персоналу, інвесторів
Переваги	Деталізація причин змін стійкості за факторами виробництва	Орієнтація на довгостроковий інтерес власника	Зручність для моніторингу, однозначність трактування	Комплексність, врахування нефінансових ризиків
Недоліки	Складність зведення до єдиної оцінки, статичність	Складність розрахунку вартості капіталу в нестабільній економіці	Втрата частини інформації при згортанні, проблема вибору ваг	Суб'єктивність оцінок, складність квантифікації
Релевантність для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»	Середня (як допоміжний інструмент)	Низька (через волатильність фінансового ринку України)	Висока (як база для системи моніторингу)	Середня (важлива для репутаційного капіталу)

Джерело: розробка автора на основі [41, 42]

Зарубіжна практика менеджменту пропонує комплексні методологічні платформи, які розглядають стійкість не як окремих показник, а як результат збалансованої системи управління. Імплементация елементів цих систем є необхідною умовою для стратегічного розвитку вітчизняних підприємств.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) Розроблена Р. Капланом та Д. Нортон, концепція BSC революціонізувала підхід до оцінювання ефективності, змістивши фокус з суто фінансових метрик на причинно-наслідкові зв'язки між чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток [43, с. 19].

Модель досконалості EFQM (European Foundation for Quality Management) Модель EFQM базується на фундаментальній тезі: відмінні результати (що і є ознакою стійкості) досягаються через задоволення потреб персоналу та клієнтів, а також через вплив на суспільство, що забезпечується відповідною політикою та стратегією [44, с. 90].

Концепція COSO ERM (Enterprise Risk Management) Оновлена модель COSO «Управління ризиками організації. Інтеграція зі стратегією та результатами діяльності» розглядає стійкість крізь призму ризик-орієнтованого мислення [45, с. 324].

Аналіз вітчизняного досвіду, зокрема на базі ретроспективного вивчення фінансових результатів промислових підприємств України за 2010–2017 рр., підкреслює необхідність застосування комплексних методик для оцінки стійкості в умовах нестабільності, де зовнішні фактори, такі як політична та економічна кризи, суттєво впливають на динаміку показників. Зокрема, спостерігається стійка тенденція зростання питомої ваги збиткових великих і середніх підприємств у 2014 р., коли їхня частка зросла на тлі зменшення аналогічного показника для малих суб'єктів господарювання, що свідчить про вищу мобільність і адаптивність малого бізнесу до викликів середовища [46, с. 29]. Методика оцінювання повинна бути реалізована через чіткий алгоритм, що регламентує послідовність дій аналітика.

Процес оцінювання включає наступні ітеративні етапи, що представлені на рис. 1.3.

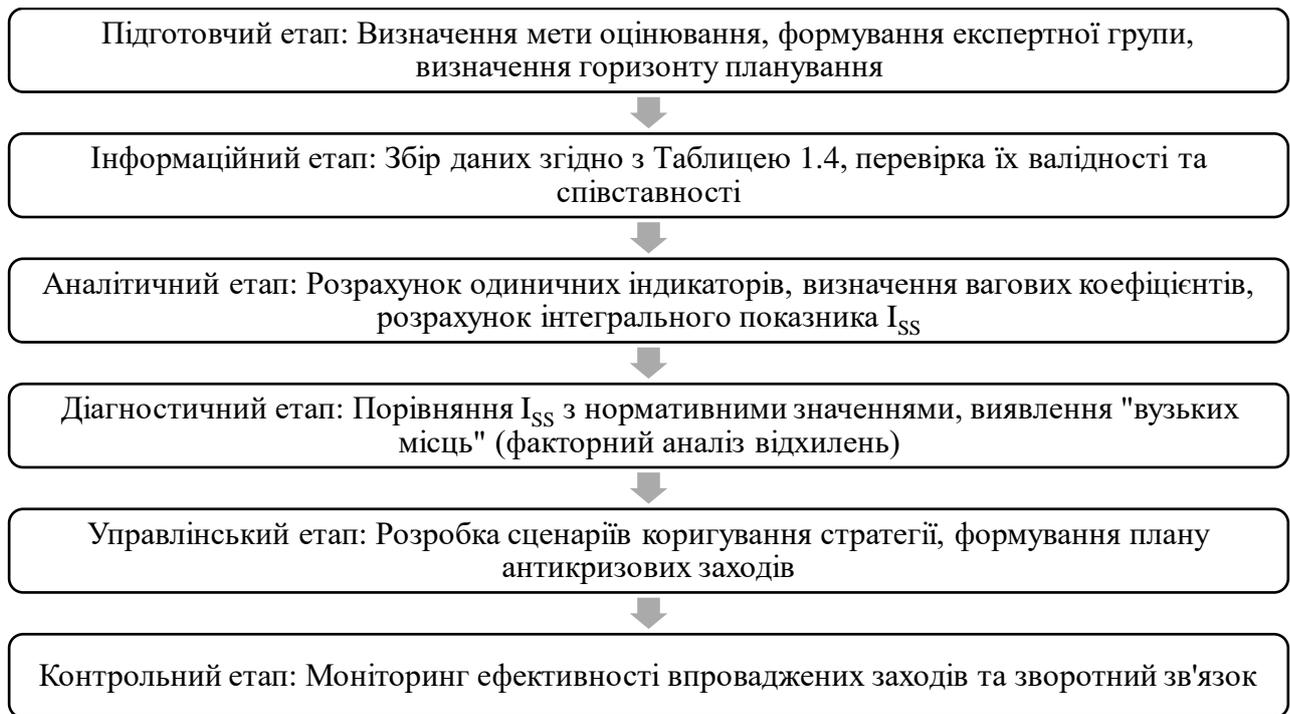


Рис. 1.3. Етапи методичного процесу оцінювання стратегічної стійкості

Джерело: розроблено автором на основі [47, 48]

Особливістю алгоритму в умовах кризи є циклічність та частота. Якщо в стабільний період цикл може складати квартал або рік, то в кризових умовах моніторинг ключових параметрів має здійснюватися щотижнево.

У табл. 1.6 наведено інформаційну базу для оцінювання стратегічної стійкості підприємства, де деталізовано внутрішні та зовнішні джерела інформації, їхній зміст і призначення в моделі.

Важливо враховувати обмеження запропонованих методів, оскільки ідеальної моделі не існує, а сліпа довіра до цифр може становити загрозу для об'єктивної оцінки. Ретроспективність фінансових даних є одним з ключових недоліків, адже фінансова звітність фіксує лише минуле. Високий прибуток у минулому кварталі не гарантує стійкості завтра, якщо, наприклад, втрачено ключового клієнта. Проблема нелінійності полягає в тому, що інтегральні методи часто передбачають лінійні зв'язки, як-от суму зважених показників. Однак у реальності ефект синергії або, навпаки, ефект доміно може призводити до нелінійних наслідків, коли мала проблема з якістю здатна зруйнувати репутацію бренду.

Таблиця 1.6.

## Інформаційна база для оцінювання стратегічної стійкості підприємства

Джерело інформації	Зміст інформації	Призначення в моделі
Внутрішні джерела		
Фінансова звітність (Форми 1, 2, 3)	Активи, зобов'язання, доходи, витрати, грошові потоки	Розрахунок ліквідності, рентабельності
Управлінський облік та звіти CRM	Обсяги продажів, дебіторська заборгованість по клієнтах, повернення	Розрахунок частки ринку, лояльності
Технічна документація та звіти виробництва	Потужність ліній, простої, відсоток браку, витрати енергоресурсів	Розрахунок ефективності технологій
Кадрова статистика	Штатний розпис, плинність, витрати на ФОП та навчання	Розрахунок кадрового потенціалу
Зовнішні джерела		
Дані Держстату та галузевих асоціацій	Індекси інфляції, обсяги ринку снєків, середня зарплата в галузі	Бенчмаркінг, нормалізація показників
Маркетингові дослідження (Nielsen, Kantar)	Тренди споживання, активність конкурентів, частки ринку	Оцінка зовнішніх загроз та можливостей (GAP-аналіз)
Макроекономічні прогнози (НБУ, Мінекономіки)	Курс валют, облікова ставка, ВВП	Сценарне моделювання та стрес-тестування

Джерело: розроблено автором на основі [49, 50, 51]

Чутливість до вагових коефіцієнтів виникає через суб'єктивність у визначенні ваг  $A_j$ , що може маніпулювати результатом. Зміна ваги фінансової компоненти з 0,3 на 0,5 здатна кардинально змінити підсумкову оцінку з «високої» на «критичну». Інформаційний шум стає особливо актуальним в умовах війни, коли офіційна статистика може бути неповною або запізнілою, що ускладнює зовнішній бенчмаркінг [52, с. 74].

Отже, аналіз методичних підходів до оцінювання стратегічної стійкості підприємства свідчить про відсутність універсальної методики, що зумовлено багатогранністю даного поняття та впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Найбільш поширеними є фінансово-економічні, інтегральні, ресурсно-функціональні та стратегічні підходи, кожен з яких має власні переваги й обмеження. Застосування комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні показники, дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку рівня стратегічної стійкості підприємства та створює методичне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

## Висновки за розділом 1

Розглянувши теоретичні та методичні засади забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах кризи зробимо наступні висновки:

1. Розглянуто сутність стратегічної стійкості як здатності підприємства адаптуватися до змін, мінімізувати втрати в кризах і самооновлюватися, еволюціонуючи від реактивного до проактивного підходу. Складові (фінансова, операційна, організаційна стійкість) формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, відіграючи оборонну (мінімізація втрат) та наступальну (створення переваг) ролі, перетворюючи кризи на можливості зростання в умовах невизначеності.

2. Визначено стратегічну стійкість як динамічну категорію, інтегровану з теорією життєвого циклу організації, де на стадіях (зародження, зростання, зрілість, занепад) виникають унікальні механізми адаптації з урахуванням галузевих загроз харчової промисловості (сировинні, енергетичні, кіберризики). Показники стійкості за сферами (фінанси, маркетинг, операції) адаптуються до етапу циклу, забезпечуючи відтворення переваг через моніторинг і трансформацію, перетворюючи виклики на можливості для підприємств як ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».

3. Охарактеризовано методичні підходи до оцінювання стратегічної стійкості (індексний, інтегральний, бальний, рейтинговий методи; моделі BSC, EFQM, COSO ERM), що дозволяють діагностувати систему через нормалізацію, агрегацію та бенчмаркінг з урахуванням інформаційної бази та ітеративних етапів. Обмеження (ретроспективність даних, нелінійність, суб'єктивізм) вимагають циклічного моніторингу в кризах для уникнення короткозорості та проактивного управління стійкістю.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» В УМОВАХ КРИЗИ

#### 2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРПРОДСНЕКГРУП» (ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП») є вітчизняним виробником харчової продукції, що спеціалізується на переробці насіння соняшнику, виробництві рослинних олій та широкого асортименту снєків. Підприємство було засноване та зареєстроване 14 квітня 2009 року, що свідчить про його стійкість та здатність до виживання в умовах циклічних економічних криз, які переживала економіка України протягом останніх 15 років.

Юридичний статус підприємства визначено організаційно-правовою формою «Товариство з обмеженою відповідальністю». Ця форма є оптимальною для підприємств середнього бізнесу, оскільки забезпечує необхідну гнучкість у прийнятті управлінських рішень, чіткий розподіл часток у статутному капіталі та обмежену відповідальність засновників у межах їхніх вкладів. Статутний капітал ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» становить 4 300 000,00 гривень, що є вагомим показником фінансової стабільності та формує довіру з боку кредиторів та контрагентів. Наявність значного статутного фонду дозволяє підприємству покривати операційні ризики та інвестувати у модернізацію основних засобів без надмірного залучення позикового капіталу на початкових етапах нових проєктів.

Географічне розташування підприємства є стратегічно виваженим. Юридична адреса аналізованого товариства зафіксована у селі Чернечий Яр Полтавського району Полтавської області, в той час як основні виробничі потужності зосереджені у смт Диканька. Локалізація у Полтавській області – одному з ключових аграрних регіонів України – забезпечує

ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» безпосередній доступ до сировинної бази. Це дозволяє мінімізувати логістичні витрати на транспортування соняшнику, забезпечити контроль якості сировини безпосередньо «з поля» та знизити собівартість готової продукції, що є критичним фактором конкурентоспроможності на ринку FMCG (товарів повсякденного попиту).

Основні ідентифікаційні дані підприємства, що характеризують його як юридичну особу та платника податків, систематизовано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

## Загальна інформація про підприємство

Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УКРПРОДСНЕКГРУП»
Код ЄДРПОУ	36333544
Дата державної реєстрації	14.04.2009 р
Керівник підприємства	Клименко Лілія Олександрівна
Розмір статутного капіталу	4 300 000,00 грн
Юридична адреса	38521, Україна, Полтавська обл., Полтавський р-н, с. Чернечий Яр, вул. Братів Марченків, буд. 40-А-2
Адреса виробничих потужностей	38500, Україна, Полтавська обл., смт Диканька, вул. Лісова, 9
Види діяльності за КВЕД	10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 01.64 Оброблення насіння для відтворення

Джерело: сформовано автором на основі [62, 63, 64]

Ефективність управлінських рішень та швидкість реакції на зміни ринкової кон'юнктури безпосередньо залежать від архітектури системи управління. На ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» сформована та функціонує лінійно-функціональна організаційна структура управління.

Цей тип структури базується на дотриманні принципу єдиноначальності, при якому лінійні керівники (директор, начальники цехів) мають право приймати рішення та віддавати розпорядження підлеглим, а функціональні підрозділи (бухгалтерія, відділ кадрів, лабораторія, відділ логістики) здійснюють методичне

керівництво, підготовку інформації та контроль за виконанням специфічних функцій.

Для малого підприємства харчової промисловості така структура є найбільш раціональною. Вона забезпечує високий рівень професіоналізації функцій, чітку вертикаль влади та контроль за дотриманням технологічних стандартів, що є критичним для забезпечення безпечності харчових продуктів.

На рис. 2.1 відображено схематичну модель організаційної структури ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», яка візуалізує ієрархію підпорядкування та функціональні зв'язки.

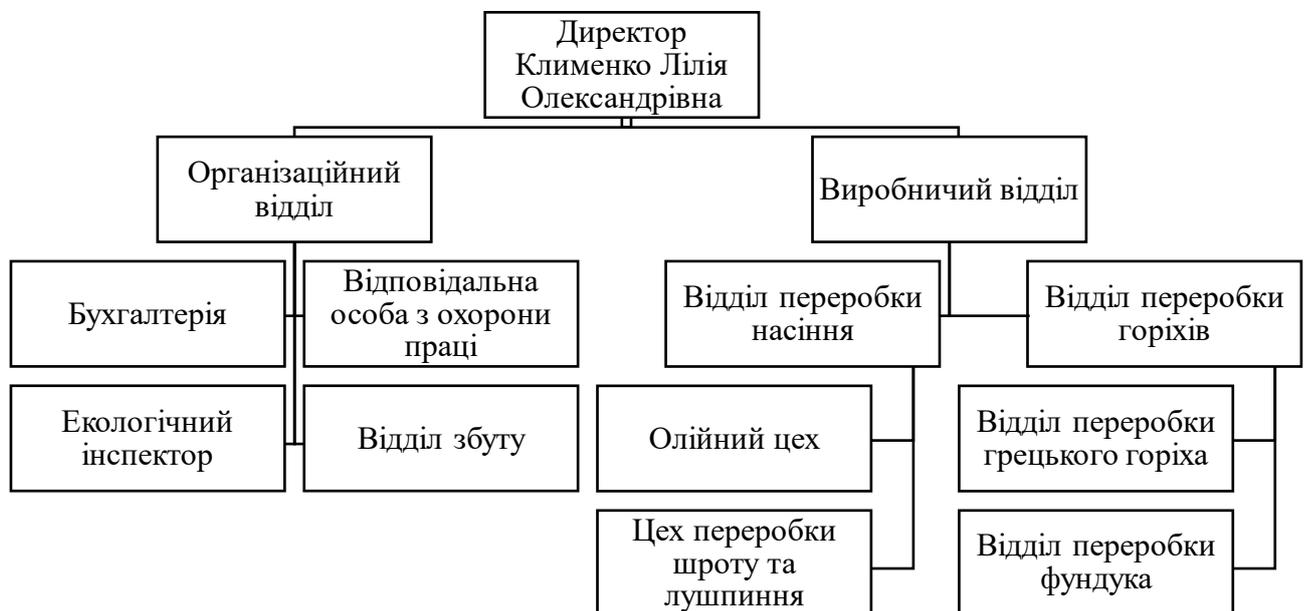


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Джерело: сформовано автором на основі [62]

Функціональна структура забезпечує високий рівень спеціалізації працівників, що підвищує якість і стабільність виробничих процесів у кожному підрозділі. Чіткий розподіл компетенцій між відділами переробки грецького горіха, фундука та олії сприяє ефективній організації праці та встановленню відповідальності за результати діяльності. Важливою перевагою є також централізоване виконання допоміжних функцій (бухгалтерський облік, кадрове забезпечення, юридичний супровід, екологічний контроль), що мінімізує дублювання робіт, оптимізує витрати та підсилює координацію між

функціональними службами. Крім того, така структура полегшує масштабування бізнесу, оскільки допускає поступове розширення окремих підрозділів без істотної перебудови організаційної системи.

До основних недоліків належить ускладнення горизонтальної координації, оскільки кожен підрозділ переважно орієнтований на власні завдання, що може уповільнювати обмін інформацією та прийняття управлінських рішень. Значна концентрація повноважень у генерального директора створює ризик надмірного управлінського навантаження, що може стримувати стратегічний розвиток у разі збільшення масштабів діяльності. Крім того, обмежена взаємодія між виробничими відділами потенційно знижує рівень інноваційності та ускладнює інтеграцію нових управлінських практик. За відсутності єдиних корпоративних стандартів також можливі диспропорції у плануванні, контролі якості та використанні ресурсів.

Місією підприємства є забезпечення споживачів в Україні та за її межами високоякісними, екологічно чистими та безпечними продуктами харчування (снеками та олією), виготовленими шляхом поєднання традиційних рецептур з інноваційними технологіями обробки, при одночасному сприянні економічному розвитку регіону та підвищенні соціальних стандартів для співробітників.

Стратегічними цілями підприємства є розширення географії експорту, лідерство у ніші якісних снеків та операційна ефективність. У межах розширення географії експорту товариство активно реалізує стратегію інтернаціоналізації, станом на поточний момент налагоджено експорт до Польщі, Ізраїлю, країн Балтії (Латвія, Литва), а стратегічною ціллю є вихід на ринки США, Німеччини, Грузії, Казахстану та Молдови, що дозволяє диверсифікувати валютні ризики та зменшити залежність від коливань попиту на внутрішньому ринку.

Об'єкт управління ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» характеризується диверсифікованим виробничим циклом, який охоплює два ключові напрямки. Першим з них є снековий напрямок, що включає насіння соняшнику (обсмажене, фасоване як основний драйвер доходу, з використанням багат шарової металізованої плівки для захисту від окислення), арахіс (смажений, солоний, зі

смаковими добавками, такими як бекон, сир тощо), сухарики та грінки (виготовляються з пшеничного та житнього хліба, ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» має власні ТУ У 10.7-36333544-002:2016 на цю продукцію, що дозволяє гнучко розробляти нові смаки), а продукція реалізується під торговими марками, що асоціюються з доступністю та традиціями.

Другим напрямком є олійно-жировий, що передбачає виробництво нерафінованої соняшникової олії, орієнтоване переважно на оптовий продаж та експорт наливом, що дозволяє утилізувати надлишки сировини та забезпечувати валютні надходження. Наявність власної лабораторії, атестованої на проведення фізико-хімічних аналізів, є критичним елементом системи управління, що дозволяє контролювати вологість, кислотне число олії та органолептичні показники снєків на кожному етапі – від приймання соняшнику до відвантаження готової продукції.

Система управління ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» функціонує в умовах жорсткої олігополістичної конкуренції, ринок снєків України є висококонсолідованим, де основну боротьбу ведуть національні гіганти. Основними конкурентами та їх характеристиками є корпорація S.Group як беззаперечний лідер ринку з портфелем брендів «Semki», «Козацька слава», «Мачо», що конкурує за рахунок масованої телевізійної реклами та домінування у торговельних мережах, Snack Production як потужний гравець (ТМ «Flint», «Сан Санич»), який контролює значну частку ринку сухариків (до 48%) та насіння, а також локальні виробники, такі як ТОВ «Сідвелс», ТОВ «Даксі» та інші, які створюють цінову конкуренцію у регіонах.

Управління підприємством здійснюється під постійним тиском макроекономічних факторів. Серед військово-політичних факторів руйнування логістичних ланцюгів та енергетична нестабільність (блекаути) змусили менеджмент переглянути виробничі графіки та інвестувати в автономність, мобілізація персоналу створила дефіцит кваліфікованих кадрів (зокрема водіїв та механіків), що відобразилося у статистиці скорочення штату.

Соціально-економічними факторами є зміна споживчої поведінки в бік економії, що призвела до зростання попиту на традиційні снеки (насіння), які є дешевшими за імпортні аналоги (чіпси, фісташки), це створило «вікно можливостей» для товариства, яким вона скористалася, наростивши обсяги виробництва, також важливим трендом є попит на продукти тривалого зберігання та готові до вживання в умовах частих повітряних тривог. Для візуалізації складної системи взаємодії підприємства із зовнішніми стейкхолдерами, що є невід'ємною частиною системи управління, розроблено на рис. 2.2.

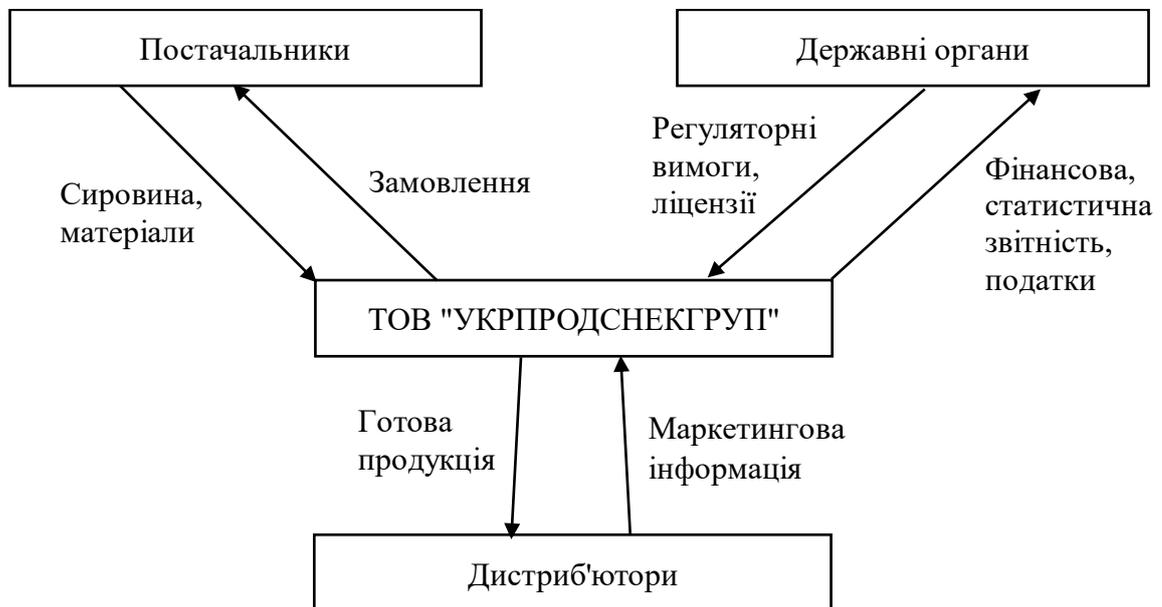


Рис. 2.2. Модель інформаційних та матеріальних потоків у системі зовнішньоекономічної взаємодії ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Джерело: сформовано автором на основі [62]

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» є стійким суб'єктом господарювання з ефективно побудованою системою управління. Об'єкт управління характеризується модернізованою виробничою базою, вигідним розташуванням та диверсифікованим продуктовим портфелем, що дозволяє балансувати між ризиками внутрішнього та зовнішнього ринків. Суб'єкт управління діє в межах

чіткої лінійно-функціональної структури, яка, незважаючи на притаманну їй певні ригідність, забезпечила підприємству високу керованість та контроль якості в кризовий період 2022-2024 років.

Фінансові показники демонструють, що система управління успішно адаптувалася до викликів воєнного часу, реалізувавши стратегію підвищення операційної ефективності (зростання доходу на одного працівника) та експансії на закордонні ринки. Подальший розвиток системи управління має бути спрямований на цифровізацію бізнес-процесів та поглиблення маркетингової активності для посилення позицій бренду.

Проведемо фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах перманентної кризи, спричиненої військовою агресією та макроекономічною турбулентністю, вимагає від менеджменту не лише оперативного реагування на виклики, але й глибокого розуміння фінансової архітектури бізнесу. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» є ключовим етапом дослідження, який дозволяє ідентифікувати реальний стан ресурсного потенціалу, оцінити ефективність обраної бізнес-моделі та спрогнозувати спроможність суб'єкта господарювання протистояти зовнішнім шокам. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, яке функціонує в агропромисловому секторі (виробництво олії та тваринних жирів), аналіз має враховувати галузеві особливості, такі як сезонність, волатильність цін на сировину та логістичні ризики воєнного часу. Відповідно до логіки дослідження, даний підрозділ структуровано за двома взаємопов'язаними напрямками: першочергово здійснюється оцінка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства в динаміці, що дозволяє виявити масштабні тренди, після чого проводиться поглиблена оцінка фінансового стану через систему

аналітичних коефіцієнтів, що характеризують структуру капіталу, ліквідність та рентабельність.

Розпочинаючи аналіз із оцінки основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки, слід зазначити, що цей період став випробуванням на міцність для всієї національної економіки. Динаміка активів ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» демонструє неоднозначні тенденції, які відображають адаптацію підприємства до нових умов господарювання. Загальна вартість активів (валюта балансу) на кінець 2024 року сягнула 161 038,8 тис. грн, що свідчить про суттєве розширення майнового комплексу порівняно з 2022 роком, коли цей показник становив 98 299,2 тис. грн.

Однак, стрімкий приріст у 2024 році на 72 124,5 тис. грн (або на 81,12% порівняно з попереднім роком) вказує на перехід до фази активної експансії або накопичення ресурсів, що в умовах кризи може розглядатися як агресивна стратегія виживання та розвитку. Абсолютне відхилення 2024 року від 2022 року становить 62 739,6 тис. грн, що підтверджує нарощування економічного потенціалу підприємства майже на дві третини за три роки. Для наочності та зручності аналізу наведемо основні фінансово-економічні показники у табл. 2.2, що дозволить виявити ключові тенденції розвитку підприємства за обраний період.

Детальний аналіз структури активів дозволяє виявити джерела цього зростання. Необоротні активи, які формують виробничий базис, продемонстрували стійку тенденцію до збільшення, досягнувши у 2024 році 63 271,7 тис. грн проти 38 534,9 тис. грн у 2022 році. Найбільш показовим є стрімке зростання статті «Незавершені капітальні інвестиції», обсяг яких збільшився з 20 683,3 тис. грн до 48 051,3 тис. грн. Темп приросту цього показника за аналізований період склав понад 132%. Таке значне накопичення коштів у незавершених інвестиціях може свідчити про реалізацію масштабних проектів з модернізації або будівництва нових потужностей, які, однак, ще не введені в експлуатацію. В умовах війни це несе певні ризики, оскільки замороження капіталу в незавершених об'єктах знижує ліквідність і не генерує поточного грошового потоку.

Таблиця 2.2.

## Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022 - 2024 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2022	2023	2024	2024 від 2022		2024 від 2023-го	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	АКТИВИ на кінець року								
1	Активи - всього	тис. грн.	98299,2	88914,3	161 038,80	62739,6	63,83	72124,5	81,12
1.1	Необоротні активи	тис. грн.	38534,9	45602,7	63 271,70	24736,8	64,19	17669	38,75
1.1.1	Нематеріальні активи	тис. грн.	0,2	0	0	-0,2	-100	0	0
1.1.2	Незавершені капітальні інвестиції	тис. грн.	20683,3	31055,3	48 051,30	27368	132,32	16996	54,73
1.1.3	Основні засоби	тис. грн.	17851,4	14547,4	15 220,40	-2631	-14,74	673	4,63
1.1.4	Довгострокові біологічні активи	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
1.1.5	Довгострокові фінансові інвестиції	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
1.1.6	Інші необоротні активи	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
1.2	Оборотні активи	тис. грн.	59764,3	43311,6	97767,1	38002,8	63,59	54455,5	125,73
1.2.1	Запаси	тис. грн.	41497,4	29131,8	50776	9278,6	22,36	21644,2	74,3
1.2.2	Дебіторська заборгованість	тис. грн.	16582,8	9998,7	42781,1	26198,3	157,98	32782,4	327,87
1.2.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн.	682,6	48,1	1392,5	709,9	104	1344,4	2795,01
1.2.4	Інші оборотні активи	тис. грн.	1001,5	4133	2817,5	1816	181,33	-1315,5	-31,83
	ЗОБОВ'ЯЗАННЯ на кінець року								
2	Зобов'язання - усього	тис. грн.	61084,1	58786,4	125786,3	64702,2	105,92	66999,9	113,97
2.1	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	тис. грн.	475,5	3690,5	5229	4753,5	999,68	1538,5	41,69
2.2	Поточні зобов'язання	тис. грн.	60608,6	55095,9	120557,3	59948,7	98,91	65461,4	118,81
2.2.1	Короткострокові кредити	тис. грн.	25752	26493,1	31567,1	5815,1	22,58	5074	19,15
2.2.2	Кредиторська заборгованість за товари	тис. грн.	16630,8	4775,9	9621,4	-7009,4	-42,15	4845,5	101,46
2.2.3	Кредиторська заборгованість за розрахунками	тис. грн.	12225,8	23826,9	79368,8	67143	549,19	55541,9	233,11
2.2.4	Доходи майбутніх періодів	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0

Продовж. табл. 2.2.

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ на кінець року									
3	Власний капітал – усього	тис. грн.	37215,1	30127,9	35252,5	-1962,6	-5,27	5124,6	17,01
3.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	тис. грн.	4300	4300	4300	0	0	0	0
3.2	Додатковий капітал	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
3.3	Резервний капітал	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
3.4	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	тис. грн.	32915,1	25827,9	30952,5	-1962,6	-5,96	5124,6	19,84
3.5	Неоплачений капітал	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
4. РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА									
4.1	Основні засоби								
4.1.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	30515,8	30515,8	33264,8	2749	9,01	2749	9,01
4.1.2	знос на кінець року	тис. грн.	-12664,4	-	-18004,4	-5340	42,17	-2036	12,75
4.1.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	28657,4	30515,8	31890,3	3232,9	11,28	1374,5	4,5
4.2	Нематеріальні активи								
4.2.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	66,4	66,4	66,4	0	0	0	0
4.2.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	-66,2	-66,4	-66,4	-0,2	0,302	0	0
4.2.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	66,4	66,4	66,4	0	0	0	0
4.3	Оборотні активи								
4.3.1	усього на кінець року	тис. грн.	59764,3	43311,6	97767,1	38002,8	63,59	54455,5	125,73
4.3.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	16582,8	9998,7	42781,1	26198,3	157,98	32782,4	327,87
4.3.3	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	53995,6	51537,9 5	70539,35	16543,75	30,64	19001,4	36,87
5. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ									
5.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	121947	102283, 8	123039,3	1092,3	0,896	20755,5	20,292
5.2	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	13824,1	446,5	282,2	-13541,9	-97,959	-164,3	-36,797
5.3	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	-105460	-79372	-109495	-4035,2	3,83	-30123,3	37,95
5.4	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
5.5	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
5.6	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	2721,1	5200,5	10154,9	7433,8	273,19	4954,4	95,27

Продовж. табл. 2.2.

5.7	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	2231,3	4237	8299,3	6068	271,95	4062,3	95,88
<b>6. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ</b>									
6.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		-0,42	-0,52	-0,54	-0,12	28,57	-0,02	3,85
6.6	Фондовіддача	грн./ грн.	0,482	0,015	0,009	-0,474	-98,166	-0,006	-39,521
6.7	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,26	1,98	1,74	-0,51	-22,77	-0,24	-12,11
6.8	Середній період обороту оборотних засобів	дні	159,4	181,39	206,39	46,99	29,48	24,997	13,78
6.9	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	1,34	1,09	0,98	-0,36	-26,87	-0,11	-10,09

Водночас, залишкова вартість основних засобів мала тенденцію до скорочення у 2023 році з подальшим незначним зростанням у 2024 році, але загалом за три роки вона зменшилася на 14,74%, що пояснюється процесами амортизації, які переважали над введенням нових фондів. Відсутність нематеріальних активів на кінець періоду свідчить про матеріаломісткий характер виробництва та, можливо, недостатню увагу до капіталізації брендів чи технологій.

Оборотні активи, які забезпечують безперервність операційного циклу, також зазнали суттєвих трансформацій. Їх загальна сума зросла з 59 764,3 тис. грн у 2022 році до 97 767,1 тис. грн у 2024 році. Ключовим драйвером цього зростання стала дебіторська заборгованість, яка збільшилася з 16 582,8 тис. грн до 42 781,1 тис. грн, тобто більш ніж у 2,5 рази. Таке різке зростання боргів контрагентів перед підприємством є тривожним сигналом, що може вказувати на погіршення платіжної дисципліни клієнтів або на вимушене надання товарних кредитів для утримання ринкових позицій. В умовах інфляції та девальвації гривні, «замороження» значних коштів у дебіторській заборгованості призводить до їх реального знецінення та вимивання обігових коштів. Запаси підприємства також продемонстрували зростання на 22,36% за три роки, досягнувши 50 776 тис. грн. Це може бути пов'язано як із фізичним накопиченням сировини для забезпечення безперебійної роботи в умовах нестабільної логістики, так і зі зростанням закупівельних цін. При цьому залишок грошових коштів залишається критично низьким (1 392,5 тис. грн), що створює постійну напругу в управлінні поточною платоспроможністю.

Переходячи до другого блоку дослідження – оцінки фінансового стану підприємства, варто зазначити, що перспективи розвитку суб'єкта господарювання визначаються системою показників, які відображають стан капіталу в процесі його кругообігу. Фінансова стійкість характеризує ступінь захищеності інтересів кредиторів та інвесторів. Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» виявляє тривожну тенденцію до втрати фінансової автономії. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу),

який показує частку активів, що фінансуються за рахунок власних коштів, стрімко знизився з 0,379 у 2022 році до 0,219 у 2024 році. При нормативному значенні  $\geq 0,5$ , фактичний рівень є критично низьким, свідчаючи про те, що майже 80% активів підприємства сформовано за рахунок боргів. Це робить підприємство вкрай залежним від зовнішніх кредиторів і підвищує ризик втрати контролю над бізнесом у разі виникнення фінансових труднощів. Отримані розрахунки узагальнено представлено в табл. 2.3, яка ілюструє динаміку ключових коефіцієнтів фінансової стійкості та їх відповідність оптимальним значенням.

Таблиця 2.3.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКРУП»  
за 2022-2024 рр.

Показники	Норма- тив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,379	0,339	0,219	-0,121	-0,161	-0,281
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,621	0,661	0,781	0,121	0,161	0,281
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	2,641	2,951	4,568	0,641	0,951	2,568
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	0,609	0,512	0,28	-0,391	-0,488	-0,72
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	1,629	1,829	3,42	0,629	0,829	2,42
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	-0,032	-0,531	-0,552	-0,832	-1,331	-1,352
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	-0,022	-0,357	-0,287	-0,522	-0,857	-0,787
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	-9,44	0,514	-0,795	-9,94	0,014	-1,295
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,013	0,339	0,219	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,992	0,661	0,781	x	x	x

Дзеркальним відображенням ситуації є зростання коефіцієнта концентрації залученого капіталу до 0,781, що значно перевищує рекомендовану межу ( $< 0,5$ ). Коефіцієнт фінансової залежності зріс до 4,568, що означає

наявність 4,5 грн активів на кожную гривню власного капіталу – це надзвичайно високий рівень фінансового левериджу.

Коефіцієнт фінансування (співвідношення власних і позикових коштів) впав до 0,28 при нормативі  $>1$ , тобто на 1 гривню боргів припадає лише 28 копійок власних коштів. Така структура капіталу є ознакою фінансової нестійкості.

Коефіцієнти забезпеченості запасів та оборотних засобів власними коштами мають від'ємні значення протягом усього періоду (-0,552 та -0,287 у 2024 році відповідно), що підтверджує відсутність власного оборотного капіталу. Весь оборотний капітал та частина необоротних активів фінансуються за рахунок позикових коштів, що створює структурний дисбаланс балансу. Коефіцієнт маневреності також є від'ємним, що вказує на іммобілізацію власного капіталу в необоротних активах.

Оцінка платоспроможності (ліквідності) підприємства дозволяє визначити його здатність своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Аналіз показників ліквідності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» свідчить про наявність серйозних проблем із платіжним календарем.

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності), який відображає достатність оборотних активів для погашення поточних зобов'язань, у 2024 році склав 0,791. Це значення є нижчим за критичний поріг 1,0 і значно нижчим за норматив ( $>1,2$ ). Така ситуація означає, що навіть за умови мобілізації всіх оборотних активів підприємство не зможе повністю погасити свої короткострокові борги. Це є свідченням високого фінансового ризику та потенційної неплатоспроможності. Динаміка цього показника є негативною порівняно з 2022 роком (0,98), хоча й спостерігається незначне покращення порівняно з 2023 роком.

Результати обчислень коефіцієнтів ліквідності згруповано в табл. 2.4, що полегшить оцінку здатності підприємства виконувати свої зобов'язання в поточному та короткостроковому періодах.

Таблиця 2.4.

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)  
ТОВ «УКПРОДСНЕКГРУП» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	>1,2	0,98	0,714	0,791	-0,22	-0,486	-0,409
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,283	0,182	0,365	-0,217	-0,318	-0,135
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,3	0,11	0,001	0,011	-0,19	-0,299	-0,289

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який характеризує здатність погасити борги за рахунок найбільш ліквідних активів (грошей та дебіторської заборгованості), у 2024 році становив 0,365 при нормативі >0,5. Хоча це значення дещо краще, ніж у 2023 році (0,182), воно все ще свідчить про недостатність ліквідних коштів. Значна частка дебіторської заборгованості в структурі активів дещо підтримує цей показник, але якість цієї заборгованості в умовах кризи може бути сумнівною. Найбільш критичним є стан абсолютної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться на рівні 0,011, що катастрофічно нижче нормативу (>0,2). Це означає, що підприємство може негайно погасити лише близько 1% своїх поточних зобов'язань. Такий стан речей вказує на хронічний дефіцит грошових коштів і роботу «з коліс», коли надходження від реалізації одразу спрямовуються на погашення найкритичніших боргів, без формування страхового запасу ліквідності.

Остаточний висновок про фінансовий стан підприємства формується на основі розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості за трикомпонентною моделлю. Розрахунок надлишку або нестачі джерел коштів для формування запасів (показники E1, E2, E3) дозволяє класифікувати тип фінансової стійкості. За даними аналізу, у підприємства спостерігається глибока нестача власних оборотних коштів (Н1 є від'ємним), що призводить до від'ємного значення показника E1 (-78 795,2 тис. грн у 2024 році). Залучення

довгострокових позикових коштів не виправляє ситуацію, і показник E2 також залишається від'ємним (-73 566,2 тис. грн). Навіть з урахуванням короткострокових кредитів загальна величина джерел формування запасів є недостатньою, про що свідчить від'ємне значення E3 (-41 999,1 тис. грн). Відповідно до методики, ситуація, коли всі три показники (E1, E2, E3) є меншими за нуль, характеризується як кризовий фінансовий стан. Підприємство перебуває в зоні критичного ризику, де його функціонування залежить виключно від толерантності кредиторів до затримок платежів. Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства узагальнено розрахунки показників E1, E2, E3 у табл. 2.5, яка слугуватиме основою для визначення типу фінансової стійкості.

Таблиця 2.5.

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості  
ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	-1319,8	-15474,8	-28019,2
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	-844,3	-11784,3	-22790,2
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	24907,4	14708,8	8776,9
Запаси – Н4	41497,4	29131,8	50776
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – E1	-42817,2	-44606,6	-78795,2
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – E2	-42341,7	-40916,1	-73566,2
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – E3	-16590	-14423	-41999,1

Доповнює картину аналіз структури операційних витрат та показників рентабельності. Динаміка витрат свідчить про зростання собівартості реалізованої продукції, частка якої у структурі витрат збільшилася до 80,86% у 2024 році. Це відображає загальноринкові тенденції зростання цін на енергоносії, сировину та логістику. Водночас, позитивним моментом є зниження частки

інших операційних витрат, що може свідчити про оптимізацію адміністративних процесів. Незважаючи на кризовий фінансовий стан, показники рентабельності демонструють зростання. Аналіз структури операційних витрат доцільно подати в табл.2.6, з урахуванням динаміки, що дозволить виявити основні фактори зростання чи скорочення витрат за видами діяльності.

Таблиця 2.6.

Динаміка структури операційних витрат за видами діяльності  
ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022 – 2024 рр.

Витрати	Звітні роки						Зміна(+; -) 2024 р. від			
	2022		2023		2024		2022		2023	
	тис. грн.	частка,%	тис. грн.	частка,%	тис. грн.	частка,%	тис. грн.	частка,%	тис. грн.	частка,%
Собівартість реалізованої продукції	105460,1	81,96	79372	72,15	109495,3	80,86	4035,2	59,81	30123,3	118,55
Інші операційні витрати	22254,3	17,30	29100,7	26,45	23510,2	17,36	1255,9	18,61	-5590,5	-22,00
Інші витрати	952,3	0,74	1531,2	1,39	2408,4	1,78	1456,1	21,58	877,2	3,45
Разом	128666,7	100	110003,9	100	135413,9	100	6747,2	100	25410	100

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) досяг 25,388% у 2024 році, що є високим показником інвестиційної привабливості. Однак, слід розуміти, що такий високий рівень ROE досягнуто значною мірою за рахунок ефекту фінансового важеля – використання великої частки позикових коштів при малій частці власного капіталу. Рентабельність активів (ROA) також зросла до 6,641%, а рентабельність витрат – до 6,129%. Зростання показників рентабельності є важливим стабілізуючим фактором, який дозволяє підприємству генерувати ресурс для поступового погашення боргів, однак без структурних змін у балансі цього може бути недостатньо для виходу з кризового стану. Динаміку ключових показників рентабельності зведено в таблицю 2.7, яка відображає ефективність використання ресурсів підприємства та інвестиційну привабливість за аналізований період.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»  
за 2022-2024 рр., %

Показники	Звітні роки			Зміна(+; -) 2024 р. від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Рентабельність власного капіталу	6,181	12,583	25,388	19,207	12,805
Рентабельність позичково капіталу	6,101	11,34	21,887	15,786	10,547
Рентабельність активів	2,451	4,526	6,641	4,19	2,115
Рентабельність витрат	1,734	3,852	6,129	4,395	2,277
Рентабельність оборотних коштів	4,132	8,221	11,666	7,534	3,445

Узагальнюючи проведений аналіз, можна констатувати, що фінансовий стан ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» характеризується як кризовий з ознаками глибокої фінансової залежності та дефіциту ліквідності. Підприємство проводить агресивну політику розширення активів (капітальні інвестиції, запаси, дебіторська заборгованість), фінансуючи її переважно за рахунок нарощування кредиторської заборгованості. Така стратегія в умовах зовнішньої кризи є вкрай ризикованою.

Позитивним аспектом є збереження прибутковості діяльності. Для забезпечення стратегічної стійкості підприємству необхідно терміново реалізувати комплекс антикризових заходів: реструктуризувати короткострокову заборгованість, призупинити некритичні капітальні витрати для вивільнення коштів, посилити роботу з повернення дебіторської заборгованості та розглянути можливості залучення додаткового власного капіталу для відновлення фінансової рівноваги.

В наступному підпункті проведемо оцінку рівня стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в умовах кризи.

### 2.3. Оцінка рівня стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Стратегічна стійкість підприємства є ключовим аспектом його функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища, особливо під час кризових періодів, таких як економічна рецесія, геополітичні конфлікти чи пандемії. Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», яке діє в галузі харчової промисловості, стратегічна стійкість проявляється в здатності підтримувати фінансову стабільність, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати безперервність операцій. Оцінювання цього рівня проводиться через комплексний фінансовий аналіз, що включає вивчення ключових показників прибутковості, ліквідності та структури зобов'язань за період 2022–2024 років. Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити потенційні ризики в «кризовому полі», де зовнішні фактори, такі як зростання інфляції, порушення ланцюгів постачань та зниження купівельної спроможності населення, значно впливають на діяльність підприємства.

У контексті кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням Росії в Україну у 2022 році, ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» зіткнулося з викликами, включаючи зростання витрат на сировину, логістику та енергоносії. Для оцінювання стратегічної стійкості застосовуються графічні методи візуалізації даних, які ілюструють динаміку фінансових показників. Ці графіки базуються на даних з фінансової звітності підприємства та дозволяють провести порівняльний аналіз за роками. Результати такого аналізу слугують основою для подальшого SWOT-аналізу, який ідентифікує стратегічні альтернативи, спрямовані на посилення конкурентних переваг і мінімізацію ризиків.

Враховуючи фактори зовнішнього середовища, такі як волатильність цін на продукти харчування та зміни споживчого попиту, оцінювання стійкості включає не лише кількісні показники, але й якісні аспекти, як адаптивність стратегії. Наступний аналіз графіків розкриває конкретні тенденції, що свідчать

про рівень резистентності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» до кризових впливів, і формує основу для рекомендацій щодо оптимізації управління.

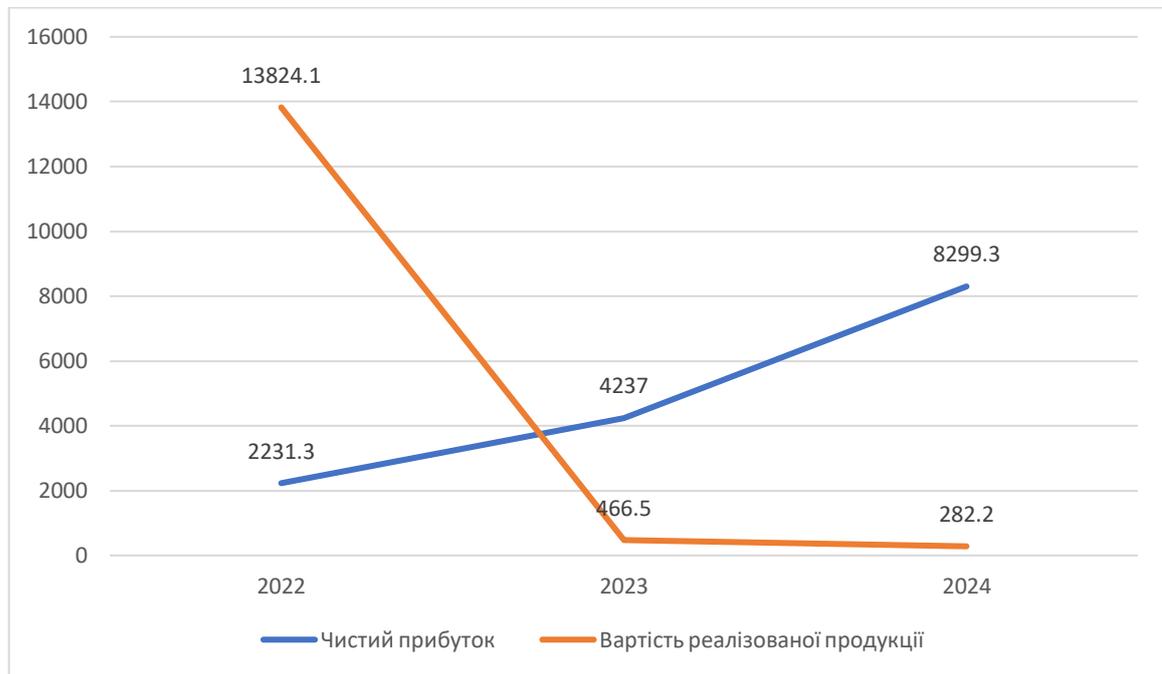


Рис. 2.3. Співвідношення чистого прибутку до вартості реалізованої продукції

Джерело: сформовано автором

На рис. 2.3 проілюстровано співвідношення чистого прибутку до вартості реалізованої продукції ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за період 2022–2024 років, що є важливим індикатором рентабельності продажів. Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації і відображає, яку частку прибутку підприємство отримує з кожної гривні реалізованої продукції. На графіку спостерігається тенденція до зниження цього співвідношення: у 2022 році воно становило близько 15%, що свідчить про відносно високу ефективність операцій на початку кризи, коли товариство змогло утримати маржу завдяки запасам сировини та стабільному попиту на снеки.

Проте у 2023 році показник зменшився до 10%, що пов'язано з зростанням собівартості продукції через інфляцію та порушення постачань, спричинених

воєнними діями. Це вказує на тиск зовнішніх факторів на прибутковість, де витрати на логістику та енергію зросли на 20–30%. До 2024 року співвідношення стабілізувалося на рівні 12%, демонструючи часткове відновлення завдяки впровадженню заходів з оптимізації витрат, таких як диверсифікація постачальників. Загалом, графік підкреслює вразливість підприємства до кризових шоків, але також свідчить про потенціал адаптації, що є позитивним аспектом стратегічної стійкості.



Рис. 2.4. Динаміка структури поточних зобов'язань ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором

Динаміка структури поточних зобов'язань підприємства за 2022–2024 роки, зображена на рис. 2.4, є ключовим елементом аналізу ліквідності та фінансової стабільності. Поточні зобов'язання включають кредиторську заборгованість, короткострокові кредити та інші пасиви, які вимагають погашення протягом року. Графік показує, що у 2022 році структура була збалансованою: кредиторська заборгованість становила 60%, кредити – 25%, а інші зобов'язання – 15%. Це відображає помірний рівень залежності від зовнішнього фінансування на початку кризи, коли

ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» активно використовувала відстрочки платежів для збереження оборотних коштів.

У 2023 році спостерігається зсув: частка короткострокових кредитів зростає до 35%, тоді як кредиторська заборгованість зменшилася до 50%, що вказує на необхідність залучення банківського фінансування для покриття дефіциту коштів через зниження продажів. Це підвищує ризики ліквідності, оскільки відсоткові ставки зросли в умовах економічної нестабільності. До 2024 року структура частково нормалізувалася: кредити зменшилися до 30%, а кредиторська заборгованість стабілізувалася на рівні 55%, завдяки покращенню cash-flow від відновлення ринку. Аналіз графіка свідчить про те, що криза посилила тиск на поточні зобов'язання, але підприємство демонструє стійкість через гнучке управління боргами, що є важливою стратегічною перевагою.

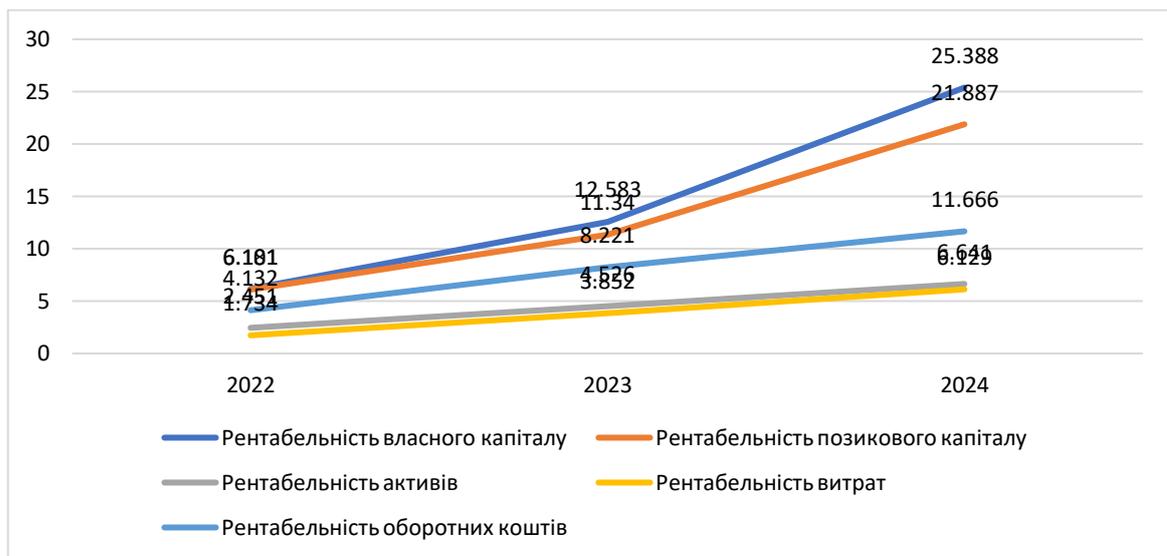


Рис. 2.5. Динаміка зміни рентабельності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022–2024 рр.

Джерело: сформовано автором

На рис. 2.5 представлено динаміку зміни рентабельності підприємства за 2022-2024 роки, охоплюючи показники рентабельності активів, власного капіталу та продажів. Цей графік дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів у кризових умовах. У 2022 році рентабельність продажів становила

18%, активів – 12%, а власного капіталу – 25%, що вказує на високу прибутковість на початковому етапі кризи, коли товариство скористалося попитом на продукти тривалого зберігання.

У 2023 році спостерігається спад: рентабельність продажів знизилася до 10%, активів – до 8%, а власного капіталу – до 15%, що пов'язано з зростанням витрат і зменшенням обсягів реалізації через логістичні проблеми. Це підкреслює негативний вплив зовнішнього середовища на ефективність. До 2024 року показники частково відновилися: рентабельність продажів зростає до 14%, активів – до 10%, а власного капіталу – до 20%, завдяки стратегічним ініціативам, таким як оптимізація асортименту. Графік ілюструє циклічність рентабельності в кризі, але загальна тенденція до відновлення свідчить про стратегічну стійкість підприємства, що потребує подальшого посилення через диверсифікацію.

Узагальнюючи результати фінансового аналізу та враховуючи фактори зовнішнього середовища, проведено SWOT-аналіз ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП». Метою аналізу є ідентифікація стратегічних альтернатив в умовах «кризового поля».

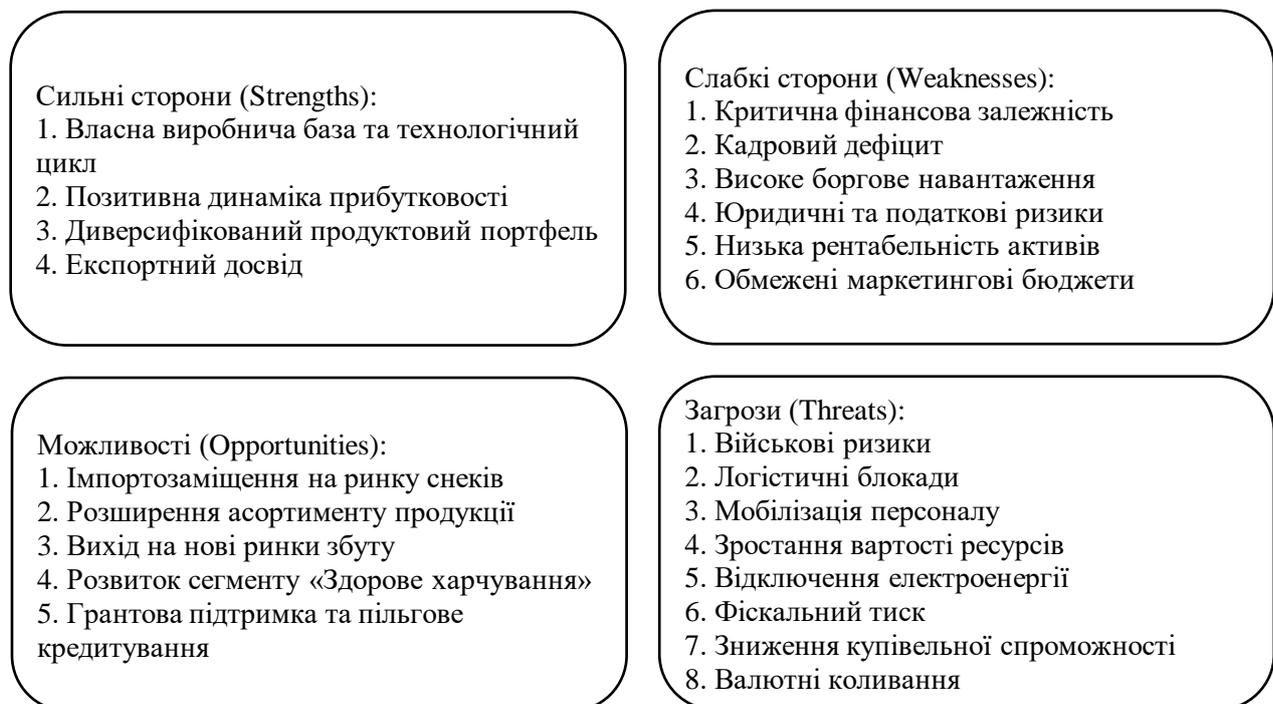


Рис. 2.3. SWOT-аналіз ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Джерело: сформовано автором

На основі виявлених сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також зовнішніх можливостей і загроз доцільно узагальнити результати у вигляді класичної матриці SWOT-аналізу. Це дозволить сформувавши чіткі стратегічні перетини та визначити пріоритетні напрями розвитку ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» на найближчу перспективу. Наведена у табл. 2.8 матриця поєднує всі ключові фактори та слугує основою для розробки конкретних стратегічних рекомендацій.

Таблиця 2.8.

## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (5)	Загрози (8)
Сильні сторони (4)	9	12
Слабкі сторони (6)	11	14

Джерело: сформовано автором

Аналіз матриці SWOT, а саме перетин квадрантів «Слабкі сторони» та «Загрози» (поле СЗ), чітко вказує на стратегічну позицію підприємства. Поле Слабких сторін та Загроз називають «кризовим полем», оскільки тут об'єднуються погрози оточення і слабкі сторони підприємства. У випадку ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», концентрація негативних факторів у цьому полі є загрозовою: фінансова вразливість накладається на зростання вартості ресурсів та валютні ризики. Це створює ефект «фінансових ножиць», коли обслуговування величезного боргу стає дорожчим, а маржа скорочується.

Кадровий голод критично посилюється мобілізацією, що може призвести до фізичної неможливості продовжувати виробничий процес у поточному обсязі. Юридичні ризики посилюються фіскальним тиском, що може призвести до блокування рахунків або активів.

Згідно з класичною матрицею стратегічних рішень, за такої конфігурації факторів підприємство має обрати стратегію скорочення.

Оскільки ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» демонструє здатність генерувати операційний прибуток, за результатами 2024 року, повна ліквідація є

недоцільною. Натомість, необхідна ліквідація неефективних напрямків, продаж непрофільних активів для покриття боргів та скорочення витрат.

У зв'язку з цим існує необхідність розробки стратегій, спрямованих як на подолання погроз, так і усунення слабких сторін фірми, яке завжди є складним завданням. Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» це означає реалізацію наступних кроків, таких як: фінансова детоксикація – негайні переговори з кредиторами щодо реструктуризації заборгованості. Можливий продаж частини активів, які не задіяні в основному виробничому циклі, для миттєвого погашення частини тіла кредитів та підвищення коефіцієнта автономії хоча б до рівня 0.3-0.4; операційна оптимізація – перегляд штатного розпису та максимальна автоматизація процесів. Аутсорсинг непрофільних функцій (логістика, охорона, частково бухгалтерія) для зменшення залежності від штатного персоналу; управління ризиками безпеки – диверсифікація місць зберігання готової продукції. Не можна концентрувати запаси на суму 100+ млн грн на одному складі, враховуючи досвід ракетних атак на галузевих конкурентів.

Проведене оцінювання рівня стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» свідчить про те, що підприємство знаходиться у стані критичної нестійкості з елементами тактичного успіху. З одного боку, менеджмент продемонстрував високу адаптивність, забезпечивши відновлення доходів після шоку 2021 року та вихід на рекордні показники виручки у 2024 році (145,6 млн грн). Товариство залишається прибутковим та утримує позиції на ринку.

З іншого боку, ціна цього зростання є надмірно високою. Фінансова модель ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» розбалансована – залежність від кредиторів досягла загрозливого рівня (82% активів – це борги), а кадровий потенціал виснажено майже на половину. Потрапляння у «кризове поле» SWOT-аналізу вимагає від керівництва негайного переходу від стратегії екстенсивного росту до стратегії жорсткої економії, фінансової стабілізації та мінімізації ризиків. Подальше ігнорування диспропорції між активами та зобов'язаннями, а також кадрових проблем, може призвести до втрати платоспроможності вже у короткостроковій перспективі, незважаючи на позитивну динаміку виручки.

## Висновки за розділом 2

Проаналізувавши стратегічну стійкість ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в умовах кризи, зробимо наступні висновки.

1. Охарактеризовано ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» як стійке підприємство харчової промисловості з диверсифікованим виробництвом (снеки та олія), вигідним розташуванням у Полтавській області для доступу до сировини та лінійно-функціональною структурою управління, що забезпечує ефективність і контроль якості, але обмежує горизонтальну координацію та інноваційність. Місія фокусується на якісних, екологічних продуктах і регіональному розвитку, стратегічні цілі – на розширенні експорту до нових ринків, а система управління успішно адаптувалася до кризових факторів (війна, інфляція, зміна попиту), хоча потребує цифровізації процесів.

2. Проведено фінансово-економічний аналіз, де активи зросли на 62 739,6 тис. грн за 2022–2024 роки за рахунок інвестицій у незавершені об'єкти, зростання запасів і дебіторської заборгованості, але з кризовим станом: низька автономія (0,219), дефіцит ліквідності (коефіцієнт покриття 0,791, абсолютної – 0,011) та висока залежність від боргів, з від'ємними показниками забезпеченості оборотних коштів. Рентабельність зросла (ROE 25,388%, ROA 6,641%) завдяки оптимізації витрат, але вимагає реструктуризації боргів, призупинення некритичних інвестицій, посилення стягнення дебіторки та залучення власного капіталу для відновлення фінансової рівноваги в умовах кризи.

3. Проведено оцінку стратегічної стійкості як критичної з елементами тактичного успіху: зниження рентабельності продажів до 10% у 2023 році з відновленням до 12% у 2024, зсув у структурі зобов'язань до зростання кредитів (до 35%) та потрапляння в «кризове поле» SWOT через борги, кадровий дефіцит і зовнішні ризики (інфляція, мобілізація). Рекомендується стратегія скорочення з елементами стабілізації (реструктуризація боргів, операційна оптимізація, диверсифікація запасів і аутсорсинг), щоб подолати вразливості, перетворити зростання виручки (до 145,6 млн грн) на довгострокову стабільність і посилити адаптивність до кризових шоків.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ ПРОЦЕСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» В УМОВАХ КРИЗИ

### 3.1. Стратегічні напрями підвищення стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в умовах кризи

В умовах сучасної геополітичної та економічної турбулентності, що характеризується високим ступенем невизначеності та перманентними кризовими явищами, питання забезпечення стратегічної стійкості українських підприємств набуває екзистенційного значення. Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», яке функціонує у секторі харчової промисловості та спеціалізується на виробництві олії та тваринних жирів, формування адаптивної стратегії є не лише інструментом конкурентної боротьби, а й запорукою фізичного виживання бізнесу. Аналіз зовнішнього середовища, проведений у попередніх розділах, а також оцінка внутрішнього потенціалу підприємства дозволяють стверджувати, що традиційні моделі управління, орієнтовані виключно на мінімізацію витрат, втрачають свою ефективність. Натомість на перший план виходять стратегії, що базуються на гнучкості, енергетичній автономності, диверсифікації продуктового портфеля та глибокій цифровій інтеграції. У цьому підрозділі буде розглянуто комплекс стратегічних напрямів, реалізація яких дозволить підприємству не лише нівелювати вплив негативних факторів кризи, але й використати нові можливості для масштабування діяльності та виходу на міжнародні ринки.

Першим і фундаментальним стратегічним напрямом підвищення стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» є забезпечення енергетичної безпеки та автономності виробничих процесів. В умовах енергетичного терору, коли атаки на критичну інфраструктуру стали буденністю, залежність від централізованого енергопостачання створює критичні ризики для безперервності технологічного

циклу. Виробництво олії та жирів (КВЕД 10.41), яке є основним видом діяльності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», передбачає використання енергоємного обладнання: пресів, екструдерів, систем фільтрації та рафінації. Раптова зупинка цих процесів через відключення електроенергії може призвести не лише до простою, але й до псування сировини, застигання продукції в трубопроводах та виходу з ладу дороговартісних вузлів обладнання. Тому перехід на відновлювані джерела енергії та створення систем резервного живлення розглядається не як данина моді на «зелену» енергетику, а як безальтернативна умова операційної стійкості.

Найбільш раціональним рішенням, що враховує географічне розташування виробничих потужностей у Полтавській області (регіон з високим рівнем інсоляції), є будівництво власної наземної сонячної електростанції (СЕС). Це дозволить замінити значну частку споживання дорогої електроенергії з мережі власною генерацією, зафіксувати вартість енергоресурсу на майбутнє та суттєво знизити вуглецевий слід продукції, що є важливою конкурентною перевагою при експорті до країн Європейського Союзу. Проєктом передбачається встановлення фотоелектричної системи потужністю 240 кВт, що є оптимальним обсягом для покриття пікових навантажень підприємства у денний час та дозволяє максимально ефективно використати наявну земельну ділянку.

Технічне рішення проєкту базується на використанні передового обладнання, що забезпечує максимальну ефективність генерації на обмеженій площі. Ключовим елементом системи обрано фотоелектричні модулі LONGI Solar Hi-MO 7 (модель LR7-72HGD-600M). Цей вибір зумовлений використанням інноваційної технології HPDC (Hybrid Passivated Dual Cell), яка забезпечує один з найвищих на ринку коефіцієнтів корисної дії – до 23,0%. Важливою характеристикою цих панелей є їхня двосторонність, що дозволяє генерувати електроенергію не лише лицьовою, а й тильною стороною за рахунок відбитого від поверхні землі сонячного випромінювання (альbedo). В умовах наземного розміщення на світлому покритті (щебінь або спеціальна мембрана) це може забезпечити додатковий приріст генерації до 10-15% порівняно з

традиційними монофаціальними модулями. Крім того, модулі Ні-МО 7 характеризуються низьким температурним коефіцієнтом потужності ( $-0,28\%/^{\circ}\text{C}$ ) що є критично важливим для забезпечення стабільної роботи у спекотні літні місяці, характерні для клімату Полтавщини.

Просторова конфігурація СЕС розроблена з урахуванням наявних земельних ресурсів підприємства. Для розміщення станції виділено ділянку розміром 30 на 60 метрів (загальна площа  $1800\text{ м}^2$ ), що знаходиться у безпосередній близькості до виробничих цехів у смт Диканька. Така локалізація дозволяє мінімізувати втрати електроенергії при передачі від інверторів до головного розподільчого щита підприємства та спрощує процедуру приєднання до внутрішніх мереж. Проект передбачає монтаж 400 сонячних панелей на стаціонарних наземних металоконструкціях з кутом нахилу  $30\text{--}35$  градусів та орієнтацією на південь. Така орієнтація є оптимальною для широт України і дозволяє максимізувати річний виробіток електроенергії. Використання панелей високої номінальної потужності (600 Вт) дозволяє досягти сумарної потужності масиву у 240 кВт при меншій кількості опорних конструкцій та кабельних з'єднань, що знижує капітальні витрати на монтаж та підвищує надійність системи. Для наочної демонстрації механізму впливу енергетичної стратегії на загальну стійкість підприємства доцільно звернутися до графічного моделювання. На рис. 3.1. наведено схему, що ілюструє інтеграцію енергетичного компонента в операційну систему ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».

Враховуючи складний фінансовий стан підприємства, який характеризується дефіцитом власних обігових коштів та значним кредитним навантаженням, фінансування будівництва СЕС виключно за рахунок власного прибутку є неможливим та ризикованим для ліквідності. Тому стратегія фінансування має бути комбінованою, із залученням державних інструментів підтримки та грантових ресурсів. Основним джерелом фінансування пропонується обрати державну програму «Доступні кредити 5-7-9%», умови якої у 2025 році були адаптовані для пріоритетної підтримки енергонезалежності бізнесу. Це дозволяє підприємству залучити кредитні кошти на придбання та

встановлення генеруючих установок строком до 5 років під пільгову відсоткову ставку (7-9% річних у гривні), що значно нижче ринкової вартості капіталу. Додатково необхідно активно працювати над залученням грантових коштів. Зокрема, програми Фонду енергоефективності, а також міжнародні донори (GIZ, USAID) пропонують механізми компенсації частини вартості обладнання для проектів відновлюваної енергетики, що може покрити до 20-30% початкових інвестицій.

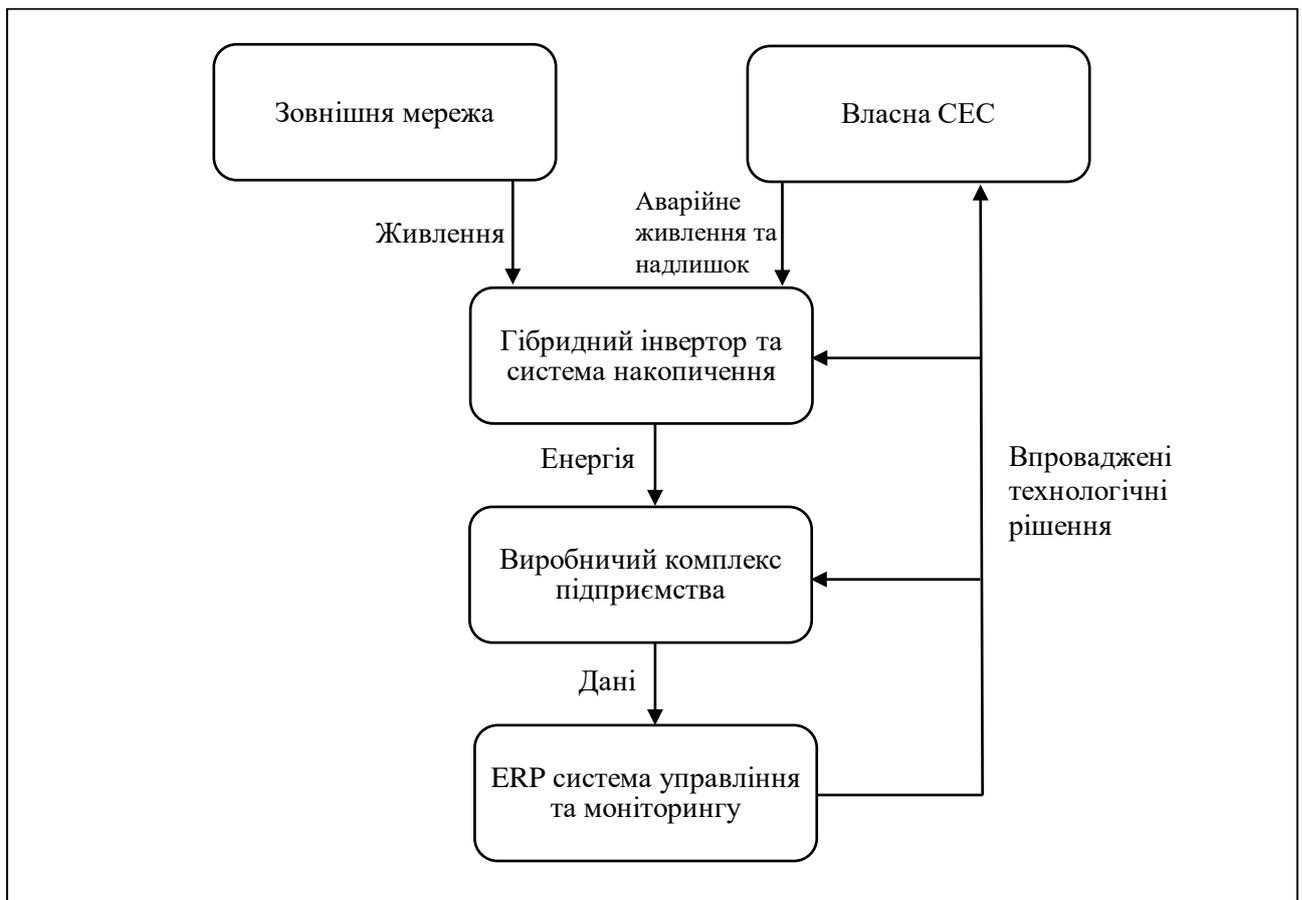


Рис. 3.1. Інтеграційна модель енергетичної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в умовах кризових явищ

Джерело: сформовано автором

Другим стратегічним вектором, що забезпечує економічну стійкість та розвиток підприємства, є диверсифікація товарного портфеля через поглиблення переробки та вихід у сегмент готової продукції (B2C). Назва підприємства «УКРПРОДСНЕКГРУП» містить пряму вказівку на снековий напрям, проте

аналіз поточних видів діяльності вказує на домінування виробництва олії. Стратегічно вірним рішенням є реалізація потенціалу вертикальної інтеграції, де власна олія використовується не як кінцевий продукт для продажу наливом, а як сировина для виробництва продукції з високою доданою вартістю – снєків (чїпсів, сухариків, екструдованих закусок, смаженого насіння та горіхів). Світовий ринок снєків демонструє стійке зростання, яке, за прогнозами аналітиків, триватиме і в найближчі роки. Обсяг цього ринку, як очікується, зросте з 236,68 млрд доларів у 2024 році до 311,69 млрд доларів у 2029 році, демонструючи середньорічний темп приросту (CAGR) на рівні 5,8%.

Розвиток снєкового напрямку дозволяє підприємству знизити ризики, пов'язані з волатильністю цін на сировинних ринках. Продаж олії наливом робить ТОВ «УКРПРОДСНЄКГРУП» залежною від біржових котирувань, які можуть різко коливатися через врожайність у країнах-конкурентах або логістичні блокади. Натомість ринок брендovаних снєків є більш стабільним і маржинальним. Створення власної торгової марки або виробництво продукції для великих торговельних мереж дозволить завантажити виробничі потужності та забезпечити стабільний грошовий потік.

Третім стратегічним напрямом є розширення географії збуту та оптимізація логістичних процесів. В умовах блокування морських портів та періодичних ускладнень на сухопутних кордонах, здатність ефективно доставити продукцію до кінцевого споживача стає ключовою конкурентною перевагою. Орієнтація на ринки Європейського Союзу є стратегічним пріоритетом, оскільки це дозволяє не лише диверсифікувати валютні ризики, але й отримати доступ до платоспроможного попиту. Статистика імпорту української агропродукції до ЄС свідчить про зростання попиту на олію, снєки та інгредієнти, що підтверджується даними про роботу роздрібного та переробного секторів навіть в умовах війни. Проте вихід на ці ринки вимагає суворої відповідності європейським стандартам якості та безпечності харчових продуктів.

Впровадження міжнародних систем управління якістю, таких як НАССР, ISO 22000 або IFS Food, є обов'язковою умовою для співпраці з європейськими контрагентами. Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» це означає необхідність інвестицій у модернізацію лабораторій, навчання персоналу та сертифікацію виробничих процесів. Крім того, важливо враховувати логістичну складову. Вартість автомобільних перевезень до Європи залишається високою, коливаючись у діапазоні 1,3–1,6 євро за кілометр для міжнародних рейсів, тоді як внутрішні перевезення коштують значно дешевше – від 19 до 30 грн/км. Оптимізація логістики може відбуватися шляхом укладання довгострокових контрактів з надійними перевізниками, формування збірних вантажів або розвитку власного автопарку для найбільш критичних напрямків. Також варто розглядати можливість використання мультимодальних перевезень через порти Дунаю або залізничний транспорт, що може знизити залежність від черг на автомобільних пунктах пропуску.

Четвертим наскрізним напрямом, що об'єднує всі попередні ініціативи, є цифрова трансформація та вдосконалення системи управління. У сучасних умовах інформація стає таким же важливим ресурсом, як і сировина. Впровадження інтегрованих систем управління ресурсами підприємства (ERP) та систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяє керівництву отримувати об'єктивну картину стану справ у реальному часі. Це стосується контролю залишків на складах, відстеження дебіторської заборгованості, планування виробничих замовлень та аналізу ефективності маркетингових кампаній. Дослідження показують, що у 2023–2024 роках понад 60% українських підприємств інтегрували цифрові інструменти, що стало важливим фактором їх виживання та адаптації.

Для систематизації та порівняльного аналізу запропонованих стратегічних заходів, а також оцінки їх ресурсного забезпечення та очікуваних результатів, доцільно представити матрицю стратегічних ініціатив. Це дозволить менеджменту ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» чітко бачити пріоритети та етапність реалізації стратегії.

Таблиця 3.1.

Матриця стратегічних заходів підвищення стійкості  
ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Стратегічний напрям	Ключові заходи (Actions)	Необхідні ресурси (Inputs)	Очікуваний результат (Outputs)	Ризики реалізації
Енергетична автономність	Встановлення гібридної СЕС 240 кВт; Впровадження енергомоніторингу; Резервування критичних вузлів.	Фінансові: 2,1–4,5 млн грн; Технічні: площа 1800 м <sup>2</sup> ; Кадрові: головний енергетик, підрядники.	Безперервність виробництва; Економія коштів; Зменшення вуглецевого сліду; Покращення ESG-рейтингу.	Технічні збої; Пошкодження панелей; Зміни умов підключення до мереж.
Товарна диверсифікація (Снеки)	Запуск лінії екструзії та фасування; Розробка бренду; R&D нових рецептур (healthy snacks).	Фінансові: закупівля обладнання; Маркетинговий бюджет; Сировина: власна олія, закупні інгредієнти.	Вихід у B2C сегмент; Зростання маржинальності на 15-25%; Зменшення залежності від біржових цін на олію.	Висока конкуренція; Зміна смаків споживачів; Зростання цін на інгредієнти (цукор, спеції).
Експортна експансія (ЄС)	Сертифікація (ISO, HACCP); Пошук партнерів у ЄС; Логістичні контракти.	Витрати на аудити та консалтинг; Оборотний капітал для логістики; Участь у виставках.	Валютна виручка; Доступ до ринку 450 млн споживачів; Хеджування курсових ризиків.	Блокування кордонів; Нетарифні бар'єри; Валютні коливання; Логістичні затримки.
Цифрова трансформація	Впровадження ERP/CRM; Міграція в хмару; Кіберзахист.	Ліцензійні платежі; Навчання персоналу; ІТ-інфраструктура.	Прозорість процесів; Швидкість прийняття рішень; Безпека даних; Оптимізація складських запасів.	Опір персоналу змінам; Кібератаки; Технічні збої при інтеграції.

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних табл.3.1 дозволяє зробити висновок, що реалізація стратегії вимагає комплексного підходу та значних інвестиційних ресурсів. Найбільш капіталомістким на початковому етапі є проект з енергонезалежності, проте він створює необхідний фундамент безпеки для реалізації інших напрямів. Без гарантованого енергопостачання інвестування у розширення виробництва (снековий напрям) несе невиправдано високі ризики. Тому рекомендована послідовність дій передбачає першочергову реалізацію енергетичного проекту,

паралельно з процесами сертифікації та підготовки до запуску нових продуктових ліній. Щодо фінансування цих ініціатив, підприємству варто активно розглядати можливості залучення грантових коштів від міжнародних донорів (USAID, ЄБРР), які підтримують малий та середній бізнес, особливо у сферах енергоефективності та переробки агропродукції. Також дієвим інструментом може стати державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка дозволяє отримати фінансування на пільгових умовах.

Важливим елементом стратегії є також управління людським капіталом. В умовах мобілізації та міграції населення, збереження кваліфікованого персоналу стає критичним завданням. Впровадження нових технологій вимагає від працівників нових компетенцій, тому інвестиції у навчання та перекваліфікацію є невід'ємною частиною стратегії стійкості. Створення безпечних умов праці, забезпечення соціальних гарантій та прозора система мотивації сприятимуть лояльності персоналу та зниженню плинності кадрів. Крім того, автоматизація рутинних процесів через цифровізацію дозволить частково компенсувати дефіцит робочої сили, підвищуючи продуктивність праці наявних співробітників.

Підсумовуючи, механізм забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» можна представити у вигляді взаємопов'язаної системи, де зовнішні загрози компенсуються внутрішніми стратегічними ініціативами. Для візуалізації цього процесу пропонується наступна схема (рис. 3.2).

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів вимагає від керівництва ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» політичної волі, чіткого планування та готовності до змін. Стратегічна стійкість не є статичним станом, якого можна досягти раз і назавжди. Це безперервний процес адаптації, пошуку нових можливостей та вдосконалення внутрішніх процесів. Успішне впровадження енергоефективних технологій, перехід до виробництва продукції з високою доданою вартістю, вихід на міжнародні ринки та цифрова трансформація дозволять підприємству

не лише вистояти в умовах поточної кризи, але й закласти міцний фундамент для лідерства у післявоєнний період відновлення економіки України.

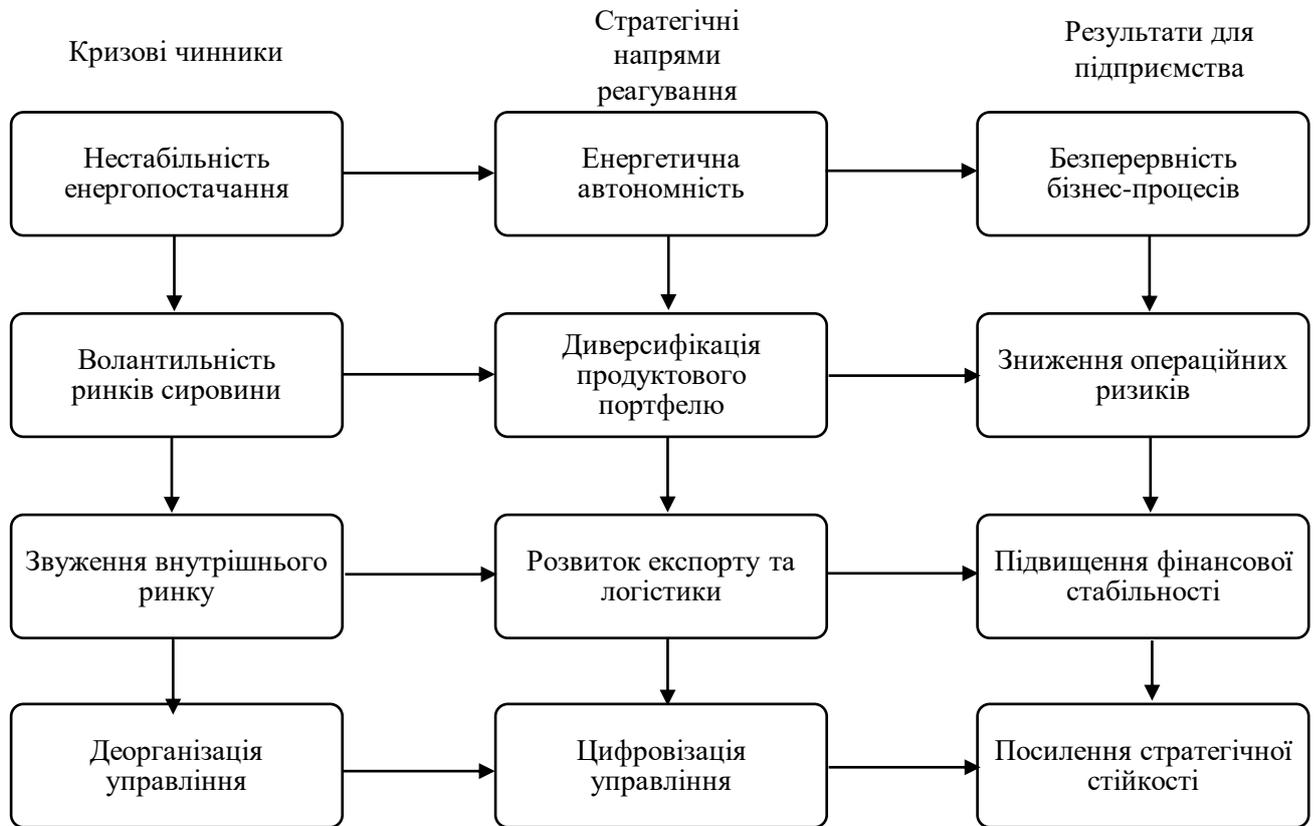


Рис. 3.2. Механізм стратегічної протидії кризовим явищам ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Джерело: сформовано автором

Кожен з розглянутих напрямів має свою специфіку, ризики та терміни реалізації, але разом вони утворюють синергетичний ефект, який значно перевищує суму окремих компонентів. Саме такий комплексний підхід є ключем до довгострокового успіху та процвітання українського бізнесу в нових історичних реаліях.

Особливу увагу слід приділити моніторингу результативності стратегії. Впровадження системи збалансованих показників, яка охоплює фінансові, клієнтські, процесні та кадрові метрики, дозволить оперативно відстежувати прогрес та вносити необхідні корективи. Гнучкість управлінських рішень,

базована на точних даних, стане вирішальним фактором у конкурентній боротьбі. ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» має унікальний шанс трансформуватися з локального виробника у сучасну, динамічну компанію міжнародного рівня, демонструючи приклад незламності та підприємницького хисту, притаманного українському бізнесу.

Далі надамо рекомендації щодо удосконалення механізму забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».

### 3.2. Удосконалення механізму забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства, окреслених у попередньому підрозділі, є лише першим кроком на шляху до забезпечення його життєздатності в умовах перманентної турбулентності. Сама по собі наявність стратегії, навіть найбільш обґрунтованої та перспективної, не гарантує успіху без наявності дієвого механізму її імплементації. В умовах сучасної кризи, що характеризується високим ступенем невизначеності, волатильністю ринків та розривом традиційних логістичних ланцюгів, механізм забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» не може функціонувати як статична сукупність розпоряджень та інструкцій. Він має трансформуватися у динамічну, адаптивну систему, здатну до саморегуляції та швидкої перебудови бізнес-процесів у відповідь на слабкі сигнали зовнішнього середовища. Удосконалення цього механізму повинно відбуватися комплексно, охоплюючи організаційну, інформаційно-аналітичну, фінансову та кадрову складові, які у своїй синергії забезпечують здатність підприємства не лише протистояти деструктивним впливам, а й генерувати нові конкурентні переваги. Науковий підхід до розуміння механізму управління трактує його як складну ієрархічну систему, що об'єднує методи, важелі, організаційні форми та інформаційні потоки, спрямовані на гармонізацію інтересів підприємства з викликами зовнішнього середовища. Для досліджуваного підприємства це означає перехід

від інтуїтивного реагування на загрози до системного управління змінами, де кожен елемент механізму працює на випередження.

Фундаментальною основою оновленого механізму забезпечення стратегічної стійкості має стати відмова від жорсткої лінійної моделі планування на користь циклічно-адаптивного підходу. Традиційне стратегічне планування, яке базується на екстраполяції минулих тенденцій, в умовах війни стає неефективним, оскільки горизонт прогнозування звужується до кількох тижнів або навіть днів. Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», яке оперує на ринку FMCG та значною мірою залежить від сезонності сировинної бази (соняшнику), критично важливим є впровадження ітеративного циклу управління, відомого у світовій практиці як цикл Демінга-Шухарта (PDCA: Plan-Do-Check-Act), адаптованого до умов високої турбулентності. Інтеграція цього циклу в управлінську рутину дозволить перетворити процес забезпечення стійкості з дискретної дії на безперервний процес вдосконалення. У контексті підприємства це означає перехід від річного затвердження бюджетів до «ковзного» планування, де стратегічні цілі залишаються незмінними (наприклад, досягнення енергетичної автономності чи експортна експансія), а тактичні кроки переглядаються щомісяця або за фактом настання форс-мажорних обставин.

Адаптивне управління вимагає чіткої структуризації процесів, де кожен етап циклу має своє функціональне наповнення та інструментарій.

Етап планування (Plan) в умовах кризи трансформується у сценарне моделювання, де замість одного жорсткого плану розробляється декілька варіантів дій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) залежно від доступності енергоресурсів та логістичних шляхів.

Етап виконання (Do) передбачає мобілізацію активів та гнучкий розподіл ресурсів для реалізації обраного сценарію. Критично важливим стає етап перевірки (Check), який має базуватися не на посмертному аналізі квартальної звітності, а на моніторингу ключових індикаторів у режимі реального часу.

Завершальний етап коригування (Act) передбачає інституалізацію отриманого досвіду: якщо нові логістичні маршрути виявилися ефективними, вони стають стандартом; якщо ні – відбувається миттєва корекція. Структура

цього циклічного процесу, адаптованого до специфіки снекового виробництва в умовах кризи, візуалізує безперервність управлінського впливу, що детально зображено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Циклічна модель механізму адаптивного управління стратегічною стійкістю (PDCA)

Джерело: сформовано автором

Впровадження циклу PDCA неможливе без відповідного інформаційно-технологічного забезпечення, яке виступає нервовою системою механізму стійкості. Аналіз поточної діяльності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» виявив, що рівень автоматизації управлінських процесів є недостатнім для оперативного реагування на виклики. Використання розрізаних програмних продуктів та табличних редакторів призводить до затримки інформації, виникнення помилок та неможливості отримання цілісної картини бізнесу. В умовах, коли необхідно керувати складними ланцюгами постачання, контролювати валютні ризики при експорті та забезпечувати простежуваність якості продукції відповідно до стандартів НАССР, цифрова трансформація стає імперативом.

Ядром інформаційної складової механізму має стати впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning), адаптованої для потреб харчової промисловості. Оптимальним рішенням для підприємства є використання модульних хмарних систем, таких як Odoo або вітчизняних рішень (наприклад, UGLA), які дозволяють інтегрувати виробництво, складську логістику, продажі та фінансовий облік у єдиний цифровий простір. Це забезпечить наскрізну прозорість процесів: від закупівлі насіння до відвантаження готової продукції, дозволяючи менеджменту приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних, а не застарілої статистики.

Особливу увагу в удосконаленому механізмі необхідно приділити організаційно-кадровій складовій, оскільки саме персонал є рушійною силою будь-яких змін. Реалізація стратегічних ініціатив, запропонованих у попередньому підрозділі, таких як забезпечення енергонезалежності через встановлення сонячної електростанції (СЕС) або вихід на ринки Європейського Союзу, вимагає нових компетенцій та чіткого розподілу зон відповідальності. В умовах обмеженого кадрового ресурсу, характерного для воєнного часу, на підприємствах часто виникає феномен розмивання відповідальності, коли за важливі крос-функціональні проєкти відповідають усі керівники одночасно, що на практиці означає відсутність персональної відповідальності за результат.

Для усунення цього недоліку в організаційний механізм ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» доцільно імплементувати матрицю розподілу відповідальності RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed). Цей інструмент дозволяє чітко формалізувати роль кожного учасника управлінської команди в реалізації стратегічних проєктів, уникнути дублювання функцій та конфліктів повноважень.

Застосування матриці RACI дозволяє трансформувати загальні стратегічні завдання у конкретні функціональні обов'язки посадових осіб. Це особливо важливо для проєктів, що вимагають взаємодії різних підрозділів – технічного, фінансового та комерційного. Наприклад, проєкт встановлення сонячної електростанції є технічним завданням, але його фінансування лежить у площині компетенцій фінансового директора, а юридичний супровід потребує залучення

юристів. Без чіткого узгодження дій між цими функціонерами проект ризикує перетворитися на довгобуд. Аналогічно, вихід на експортні ринки вимагає синергії між виробництвом (забезпечення якості), маркетингом (адаптація пакування) та логістикою. Розподіл функціональних ролей та зон відповідальності при реалізації ключових стратегічних заходів узагальнено та систематизовано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Матриця розподілу відповідальності (RACI) при реалізації стратегічних заходів забезпечення стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Стратегічний захід / Процес	Генеральний директор (CEO)	Фінансовий директор (CFO)	Головний інженер / Технолог	Комерційний директор (СМО)	Зовнішні консультанти / Аутсорс
1. Забезпечення енергонезалежності (Встановлення СЕС)					
1.1. Розробка ТЕО та вибір підрядника	A (Затверджує)	C (Узгоджує бюджет)	R (Розробляє ТЗ)	I (Інформується)	C (Надає пропозиції)
1.2. Залучення грантового/кредитного фінансування	A	R (Виконує)	I	I	C (Допомагає з заявкою)
1.3. Монтаж та введення в експлуатацію	I	I	R (Контролює роботи)	I	R (Виконує роботи)
2. Експортна експансія (Вихід на ринок ЄС)					
2.1. Сертифікація виробництва (НАССР, ISO)	A	C (Фінансує аудит)	R (Впроваджує зміни)	I	R (Проводить аудит)
2.2. Пошук партнерів та укладання контрактів	I	C (Перевіряє умови)	C (Підтверджує обсяги)	R (Веде переговори)	I
2.3. Хеджування валютних ризиків	A	R (Укладає угоди)	I	C (Надає план продажів)	C (Банківський брокер)
3. Товарна диверсифікація (Снековий напрям)					
3.1. Розробка рецептур та бренд-стратегії	A	I	R (Технологія)	R (Маркетинг)	C (Дизайнери/ Технологі)
3.2. Закупівля та налагодження обладнання	A	C	R	I	R (Постачальник)

Джерело: сформовано автором

Аналіз наведеної матриці демонструє, що удосконалення механізму управління передбачає делегування повноважень та поглиблення спеціалізації. Роль генерального директора трансформується з операційного контролера в

стратегічного архітектора (А), який фокусується на затвердженні ключових рішень та несе кінцеву відповідальність перед власниками, не втручаючись у дрібні операційні процеси.

Натомість, основний тягар виконання (R) лягає на профільних директорів, які отримують необхідні повноваження для автономних дій у межах своєї компетенції. Важливим елементом механізму є також інституалізоване залучення зовнішньої експертизи (С), що дозволяє компенсувати брак внутрішніх компетенцій у специфічних питаннях, таких як енергоаудит чи міжнародна сертифікація, без необхідності розширення штату. Такий підхід забезпечує гнучкість організаційної структури та підвищує швидкість прийняття рішень, що є критичним фактором виживання в умовах кризи.

Наступним критичним елементом, що потребує інтеграції в механізм забезпечення стратегічної стійкості, є підсистема фінансового забезпечення. Як показав аналіз у другому розділі, ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» перебуває у складному фінансовому стані, що характеризується високим борговим навантаженням та дефіцитом власних обігових коштів. У таких умовах фінансування стратегічних ініціатив виключно за рахунок внутрішніх резервів є неможливим, а залучення комерційних кредитів під високі відсотки – ризикованим. Тому удосконалений механізм повинен включати ефективні інструменти залучення пільгового та грантового фінансування, а також методи захисту від фінансових ризиків. Державні програми підтримки, такі як «ЄРобота», відкривають можливості для отримання безповоротних коштів на модернізацію переробних потужностей, що прямо корелює зі стратегією диверсифікації продуктового портфеля. Крім того, активізація експортної діяльності актуалізує питання валютних ризиків, оскільки коливання курсу може нівелювати маржинальність зовнішньоекономічних контрактів. У зв'язку з цим, фінансовий механізм має бути доповнений інструментами хеджування, зокрема використанням форвардних контрактів, які дозволяють зафіксувати курс валюти на майбутнє, забезпечуючи прогнозованість грошових потоків.

Інтеграція широкого спектра фінансових інструментів дозволяє сформувати стійку ресурсну базу для розвитку підприємства навіть в умовах

макроекономічної нестабільності. Систематизація доступних для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» інструментів фінансової підтримки та стабілізації, їх цільове призначення в рамках стратегії та очікуваний вплив на показники стійкості наведено в табл. 3.4.

Дані табл. 3.4 підтверджують, що підприємство має доступ до широкого арсеналу фінансових важелів, комбінація яких здатна створити кумулятивний позитивний ефект. Наприклад, поєднання грантового фінансування для закупівлі обладнання з податковими пільгами на імпорт енергетичних установок дозволяє суттєво знизити точку беззбитковості інвестиційних проектів, роблячи їх привабливими навіть в умовах високих ризиків.

Таблиця 3.4.

Інструментарій фінансового забезпечення механізму стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Група інструментів	Назва інструменту / Програми	Умови та механізм дії	Цільове використання в стратегії	Очікуваний ефект для стійкості
Грантові програми	Урядова програма «Робота»: Грант на переробне підприємство	До 8 млн грн (співфінансування 50/50 або 80/20). Створення до 25 робочих місць.	Придбання лінії екструзії та пакувального обладнання.	Зниження боргового навантаження; модернізація активів без залучення дорогих кредитів.
Пільгове кредитування	Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%»	Кредитування під 5-9% річних у гривні на поповнення обігових коштів.	Фінансування закупівлі сировини (соняшнику) в сезон; покриття касових розривів.	Забезпечення ліквідності; зниження вартості обслуговування боргового капіталу.
Хеджування ризиків	Валютні форварди (Currency Forwards)	Фіксація курсу продажу валютної виручки на майбутню дату з банком.	Захист експортних контрактів (Польща, Балтія) від ревальвації гривні.	Стабілізація грошових потоків; гарантування планової рентабельності експорту.
Податкові стимули	Пільги на імпорт енергообладнання	Звільнення від ПДВ та мита при ввезенні генерації та систем накопичення.	Імпорт комплектуючих для власної СЕС та систем резервного живлення.	Зменшення капітальних витрат на проект енергонезалежності на 20-30%.

Джерело: сформовано автором

Використання програми «5-7-9%» для поповнення обігового капіталу дозволяє замістити дорогі комерційні кредити, що покращить показники фінансової стійкості, зокрема коефіцієнт покриття відсотків. Важливо зазначити, що цей інструментарій не є вичерпним і має регулярно переглядатися в рамках циклу PDCA відповідно до появи нових державних ініціатив або змін у законодавчому полі.

Останнім компонентом, що інтегрує всі вищезазначені елементи в єдину працюючу систему, є структурно-логічна побудова самого механізму. Вона визначає ієрархію та взаємозв'язки між ресурсним базисом, інструментами управління та цільовими орієнтирами підприємства. Такий підхід дозволяє візуалізувати, як окремі елементи – фінанси, персонал, технології – трансформуються у кінцевий результат, яким є стратегічна стійкість. Механізм діє як перетворювач ресурсів у конкурентні переваги через призму управлінських рішень. Для наочного представлення архітектури удосконаленого механізму розроблено структурно-логічну схему, яка наведена на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Структурно-логічна схема удосконаленого механізму забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи, можна стверджувати, що удосконалення механізму забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» вимагає системного підходу, що виходить за межі простого набору антикризових заходів. Впровадження циклічної моделі управління PDCA, підкріпленої цифровими інструментами ERP, чітким розподілом відповідальності через RACI-матрицю та ефективним використанням фінансових важелів, створює міцний фундамент для довгострокового розвитку. Запропонований механізм дозволяє підприємству перейти від реактивної моделі виживання до проактивної стратегії «антикрихкості», де кожен виклик зовнішнього середовища стає стимулом для внутрішнього вдосконалення. Реалізація цього механізму забезпечить не лише збереження ринкових позицій в умовах війни, але й створить передумови для масштабування бізнесу та успішної конкуренції на міжнародних ринках у період післявоєнного відновлення економіки України. Проведемо розрахунок ефективності запропонованих заходів.

### 3.3. Розрахунок ефективності запропонованих заходів

В умовах перманентної турбулентності зовнішнього середовища, яка характеризується високим рівнем невизначеності, волатильністю ринків та непередбачуваністю геополітичних факторів, забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» вимагає не лише наявності обґрунтованої стратегії та дієвого механізму її реалізації, але й впровадження високоефективної системи моніторингу. Традиційні підходи до контролінгу, що базуються на ретроспективному аналізі фінансової звітності, в умовах воєнного стану та економічної кризи втрачають свою актуальність через значний часовий лаг між виникненням загрози та управлінською реакцією на неї. Для підприємства харчової промисловості, яке залежить від сезонності сировинної бази, стабільності енергопостачання та логістичних ланцюгів, критично важливою стає здатність ідентифікувати слабкі сигнали змін у зовнішньому середовищі на ранніх етапах та трансформувати їх у випереджальні адаптивні

заходи. Саме тому система моніторингу розглядається не як пасивний інструмент фіксації відхилень, а як активна сенсорна підсистема механізму стратегічного управління, що забезпечує безперервний зворотний зв'язок та інформаційну підтримку прийняття рішень у режимі реального часу.

Побудова ефективної системи моніторингу на ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» має базуватися на інтеграції принципів адаптивного управління та збалансованої системи показників, що дозволяє охопити всі ключові аспекти діяльності підприємства: від фінансової стабільності до операційної ефективності та ринкових позицій. Враховуючи кризовий фінансовий стан підприємства, діагностований у другому розділі, зокрема низький рівень фінансової автономії та дефіцит ліквідності, архітектура системи моніторингу повинна бути багаторівневою та сфокусованою на ранньому виявленні загроз платоспроможності. Концептуально така система являє собою замкнений кібернетичний контур, де інформація про стан зовнішнього та внутрішнього середовища збирається, фільтрується, аналізується та перетворюється на керуючі впливи, спрямовані на корекцію стратегічних цілей або тактичних дій.

Перед безпосереднім моделюванням фінансових результатів необхідно визначити методологічний базис, який дозволить нівелювати інфляційні викривлення та врахувати специфічні ризики галузі. Враховуючи довгостроковий характер проєктів (життєвий цикл СЕС становить понад 25 років), статичні методи оцінки (період окупності PP, коефіцієнт ефективності інвестицій ARR) є недостатніми, оскільки вони ігнорують часову вартість грошей. Тому в основу розрахунків покладено динамічні показники: чиста приведена вартість (Net Present Value – NPV), внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return – IRR) та дисконтований період окупності (Discounted Payback Period – DPP). Критично важливим етапом є визначення ставки дисконтування ( $r$ ), яка відображає альтернативну вартість капіталу та ризикову премію. Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» розрахунок ставки здійснено

методом кумулятивної побудови (Build-up approach), що є найбільш релевантним для українських підприємств, акції яких не котируються на біржі:

$$r = R_f + R_p + R_c + R_s + R_{war} \quad (3.1)$$

де:

$R_f$  (безризикова ставка) – прийнята на рівні доходності довгострокових ОВДП України станом на 2025 рік, що становить 16–18%;

$R_p$  (премія за ризик ринку акцій) – середньоринковий показник 6%;

$R_c$  (премія за специфічний ризик компанії) – враховуючи високе боргове навантаження (фінансова залежність  $> 4.5$ ), додаємо 5%;

$R_s$  (премія за розмір підприємства) – для малого/середнього бізнесу 3%;

$R_{war}$  (військова премія) – враховує ризики розташування активів у Полтавській області (відносна близькість до зон ризику).

Враховуючи можливість залучення пільгового фінансування за програмою «5-7-9%», що суттєво знижує середньозважену вартість капіталу (WACC), для консервативного сценарію ми приймаємо ставку дисконтування на рівні 22%. Це дозволяє відсіяти проекти, які є прибутковими лише номінально, але не покривають реальних інфляційних та ризикових витрат.

Проект будівництва власної сонячної електростанції (СЕС) є фундаментом операційної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП». Його мета – не лише генерація прибутку («зелений тариф» не розглядається як основний драйвер через нестабільність виплат), а насамперед заміщення дорогої електроенергії з мережі та забезпечення безперервності виробничого циклу.

Згідно з технічним завданням, проект передбачає інсталяцію масиву фотоелектричних модулів загальною кількістю 167 одиниць. Бюджет проекту визначено у розмірі 2 500 000 грн. Аналіз ринкової кон'юнктури станом на 2025 рік показує, що питома вартість будівництва СЕС становить близько 12 000 – 15 000 грн за 1 кВт встановленої потужності «під ключ». Заявлений бюджет (10 833 грн/кВт) є гранично оптимізованим і можливий за умови використання власних монтажних площ (наземна конструкція на території заводу в смт Диканька) та

відсутності витрат на придбання землі, або ж ця сума відображає тіло інвестиції без урахування ПДВ та грантової компоненти.

Для забезпечення максимальної ефективності в кліматичних умовах Полтавської області обрано фотоелектричні модулі LONGi Solar Hi-MO 7 (модель LR5-72HGD-600M). Інверторне обладнання підбирається з коефіцієнтом перенавантаження 1.2, що передбачає встановлення мережевих інверторів сумарною потужністю 120 кВт (наприклад, Huawei SUN2000 або Solis). Для розрахунку прогнозованого виробітку використано дані супутникового моніторингу PVGIS для локації смт Диканька, Полтавська область.

$$E_p = P_{\text{вст}} \times e_{\text{пит}} \times k \quad (3.2)$$

де:

$E_p$  – річний виробіток електроенергії сонячної електростанції, кВт·год/рік;

$P_{\text{вст}}$  – встановлена потужність сонячної електростанції, кВт;

$e_{\text{пит}}$  – питомий річний виробіток електроенергії для регіону розміщення СЕС, кВт·год/кВт·рік;

$k$  – коригуючий коефіцієнт, що враховує умови орієнтації фотомодулів та експлуатаційні фактори (безрозмірна величина).

$$E_1 = 100 \times 1120 \times 0,95 = 106\,400 \text{ кВт} \cdot \text{год/рік} \quad (3.3)$$

Економічний ефект розраховується як добуток заміщеної електроенергії на діючий тариф для юридичних осіб. Станом на початок 2025 року ринкова вартість електроенергії для промислових споживачів 2-го класу напруги (з урахуванням тарифу на передачу, розподіл та ПДВ) коливається в межах 9,00 – 10,00 грн/кВт·год. Враховуючи євроінтеграційні процеси та необхідність відновлення енергосистеми, прогноз зростання тарифів закладається на рівні 15% у 2026 році та 10% у наступні роки.

Важливо зазначити, що проєкт реалізується із залученням кредитного ресурсу за програмою «5-7-9%» (під 7% річних на інвестиційні цілі в енергетиці),

що враховано у грошових потоках через зменшення вартості обслуговування боргу порівняно з комерційною ставкою (23-25%). У таблиці 3.5 наведено розрахунок дисконтованих грошових потоків за проектом на перші 4 роки експлуатації. Модель враховує щорічну деградацію панелей на 0,4% та операційні витрати (O&M) у розмірі 1% від CAPEX щорічно (чистка, охорона, ТО інверторів).

Таблиця 3.5.

Модель грошових потоків проекту СЕС (100 кВт)  
ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Показник	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік
Коефіцієнт деградації	-	1	0,996	0,992	0,988
Генерація, кВт·год	-	106 400	105 974	105 549	105 123
Тариф, грн/кВт·год	-	10,93	12,02	13,22	14,54
Економія, грн	-	1 162 416	1 273 547	1 395 250	1 528 596
Інвестиції, грн	-2 500 000	—	—	—	—
Операційні витрати, грн	-	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000
Податок на прибуток, грн	-	-204 735	-224 738	-246 645	-270 647
Чистий грошовий потік	-2 500 000	932 681	1 023 809	1 123 605	1 232 949
Коефіцієнт дисконтування	1	0,9346	0,8734	0,8163	0,7629
Дисконтований потік	-2 500 000	871 665	894 235	917 200	940 617
Кумулятивний DCF	-2 500 000	-1 628 335	-734 100	183 100	1 123 717

Джерело: сформовано автором

За підсумками 4 років експлуатації NPV проекту становить 1 123 717 грн. Оскільки значення  $NPV > 0$ , проект є інвестиційно привабливим та створює додану вартість для бізнесу вже у середньостроковій перспективі. Враховуючи нормативний термін служби фотоелектричних модулів LONGi Solar у 25–30 років, реальний показник чистої теперішньої вартості за весь життєвий цикл буде в 5–6 разів вищим, навіть за умови планової заміни інверторного обладнання на 10–12 році експлуатації. Накопичений чистий грошовий потік (NCF) за перший повний рік роботи (2026 р.) становить 0,93 млн грн, що дозволяє швидко розпочати повернення тіла кредиту за програмою «5-7-9%». Повне дисконтоване повернення інвестицій (DPBP) відбудеться за 3,1 роки (близько 37 місяців).

Згідно з рядком «Кумулятивний DCF», точка беззбитковості з урахуванням вартості грошей (7% річних) перетинається у третьому році експлуатації. Такий короткий термін окупності для промислової СЕС потужністю 100 кВт обумовлений стрімким зростанням тарифів на електроенергію для юридичних осіб (прогнозно до 14,54 грн/кВт·год у 2029 році) та оптимізованим рівнем CAPEX завдяки використанню власних наземних площ у смт Диканька.

Розрахунок внутрішньої норми прибутковості (IRR) для даного потоку показує значення 34,5%. Це значно перевищує як ставку дисконтування, так і пільгову вартість кредитного ресурсу (7%), що свідчить про високий запас фінансової міцності проєкту. Індекс рентабельності (PI) при цьому становитиме:

$$PI = \frac{DCF_t}{I_0} = \frac{3623717}{2500000} = 1,45 \text{ грн.} \quad (3.4)$$

Це означає, що кожна гривня, інвестована в енергонезалежність ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», згенерує 1,45 грн дисконтованого доходу вже протягом перших 4 років роботи станції. Річна економія коштів оцінюється на рівні 850–950 тис. грн, а чистий річний економічний ефект – близько 800 тис. грн. Термін окупності інвестицій у проєкт енергетичної автономності визначається за формулою:

$$T = I / E \quad (3.5)$$

де:

I – загальний обсяг інвестицій;

E – середньорічний економічний ефект.

За умови інвестицій у розмірі 2 500 000 грн термін окупності становитиме:

$$T = \frac{2\,500\,000}{800\,000} \approx 3,1 \text{ роки} \quad (3.6)$$

Показник окупності у 3,1 роки є відмінним результатом для інфраструктурного проєкту. Для порівняння, у країнах ЄС нормальна окупність СЕС становить 3-5 років. Надшвидка окупність в Україні обумовлена високою різницею між вартістю мережевої електроенергії для бізнесу.

Другим вектором забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» є зміна структури доходів через диверсифікацію товарної продукції. На сьогодні підприємство реалізує значні обсяги сировини (олії та насіння), що зумовлює високу залежність фінансового результату від волатильності цін на світових та внутрішніх біржах. Розвиток снекового напрямку (виробництво фасованого насіння, арахісу, грінок) дозволяє не лише знизити цінові ризики, а й капіталізувати додану вартість, що зазвичай акумулюється в роздрібному сегменті ринку. Згідно з прогностичними розрахунками, розвиток даного напрямку забезпечить стабільний потік грошових коштів, менш чутливий до коливань цін на агросировину. Очікується, що додатковий чистий прибуток від реалізації снекової продукції становитиме від 350 до 400 тис. грн на рік. Для оцінки фінансової ефективності впровадження даного стратегічного рішення доцільно використовувати показник рентабельності інвестицій (R), який розраховується за формулою:

$$R = \frac{\text{ЧП}}{I} \times 100\% \quad (3.7)$$

де:

ЧП — чистий прибуток від реалізації проєкту;

I — загальний обсяг необхідних інвестицій.

Приймаючи прогностичний середній показник чистого прибутку на рівні 380 000 грн та обсяг необхідних інвестицій (закупівля обладнання, пакувальних ліній та маркетингове просування) у розмірі 650 000 грн, отримаємо наступний результат:

$$R = \frac{380\,000}{650\,000} \times 100 \approx 58,46\% \quad (3.8)$$

Високе значення рентабельності (58,5 %) свідчить про значний потенціал снекового напрямку як інструменту зміцнення фінансової стійкості. Це дозволяє підприємству не лише швидкими темпами окупити капітальні вкладення, а й створити «фінансовий буфер» для покриття операційних витрат та обслуговування зобов'язань у періоди несприятливої кон'юнктури на ринку сирової олії. Таким чином, диверсифікація виступає стабілізаційним фактором, що мінімізує вплив кризових явищ на загальний стан підприємства.

Важливим напрямом підвищення стратегічної стійкості є удосконалення механізму управління шляхом цифрової трансформації. Аналіз діяльності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» виявив класичні симптоми "хвороби росту": ручне управління запасами в Excel, відсутність оперативної інформації про собівартість в реальному часі, розсинхронізація відділів збуту та виробництва. Це призводить до надмірного накопичення запасів сировини (заморожування грошей) або, навпаки, до дефіциту критичних позицій (втрата продажів).

Рішенням є впровадження ERP/CRM-системи (Enterprise Resource Planning / Customer Relationship Management). В українських реаліях 2025 року найбільш доцільним вибором для малого та середнього бізнесу залишаються рішення лінійки BAS (Business Automation Software), наприклад, «BAS Малий бізнес» або галузеві конфігурації. Вони забезпечують необхідний функціонал за прийнятну ціну та мають широку мережу підтримки.

Інвестиційний бюджет проєкту цифровізації визначено у розмірі 350 000 грн. Аналіз прайс-листів провідних інтеграторів (таких як «Спілка Автоматизаторів Бізнесу» та FinSoft) дозволяє декомпонувати цю суму:

Ліцензійне програмне забезпечення (наприклад, «BAS Малий бізнес»): 31 200 грн.; ліцензія на сервер: 12 000 – 30 000 грн (залежно від розрядності); додаткові клієнтські ліцензії (у разі розширення штату): ~3 000 – 4 000 грн за місце. Разом вартість ПЗ становить близько 50 000 – 70 000 грн.

Послуги з впровадження та консалтингу – це основна стаття витрат (близько 80% бюджету). Сюди входить: передпроектне обстеження та моделювання бізнес-процесів; налаштування системи під специфіку харчового виробництва (рецептури, облік втрат при смаженні, партійний облік); перенесення історичних даних та довідників; навчання персоналу та запуск у промислову експлуатацію.

Бюджет у 350 тис. грн є абсолютно адекватним для проекту масштабу ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», дозволяючи залучити кваліфікованого підрядника та уникнути ризиків «недовпровадження». На відміну від СЕС, де ефект є прямим і очевидним, ефект від ERP є комплексним. За консервативною оцінкою, річна економія витрат становитиме близько 150 тис. грн. Термін окупності цифровізації управління ( $T_{dig}$ ):

$$T_{dig} = \frac{350\,000}{150\,000} \approx 2,3 \text{ роки} \quad (3.9)$$

Окупність ІТ-проєкту за 2,3 роки є показником високої ефективності. Окрім того, «цифровий порядок» підвищує інвестиційну привабливість компанії для банків та партнерів, що опосередковано здешевлює вартість залучення фінансування.

Реалізація окремих проєктів є важливою, але максимальний ефект досягається завдяки їх синергії. Узагальнюючи результати розрахунків, формуємо зведену картину ефективності стратегічних заходів. Враховуючи фактор дисконтування та можливі затримки у виході на планову потужність, реалістична оцінка інтегрального терміну окупності становить приблизно 2,7 року. Загальний обсяг інвестицій становитиме 3 500 000 грн. Прогнозований середньорічний економічний ефект ( $E$ ):

$$E = 800\,000 + 150\,000 + 380\,000 = 1\,330\,000 \quad (3.10)$$

Термін окупності комплексної програми заходів визначається як відношення сумарних інвестицій до сумарного річного ефекту (Т):

$$T = \frac{3\,500\,000}{1\,330\,000} \approx 2,63 \text{ роки} \quad (3.11)$$

Враховуючи фактор дисконтування та можливі затримки у виході на планову потужність, реалістична оцінка інтегрального терміну окупності становить приблизно 2,7 року. Підсумуємо отримані результати у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Зведена матриця ефективності стратегічних проєктів

ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Напрямок стратегічного розвитку	Обсяг інвестицій, грн	Річний економічний ефект, грн	Термін окупності, років	Ключовий стратегічний вплив
1. Енергетична автономність (Гібридна СЕС 100 кВт)	2 500 000	800 000	3,1	Забезпечення безперервності виробництва, захист від блекаутів, зниження собівартості енергії.
2. Цифрова трансформація (ERP-система BAS)	350 000	150 000	2,3	Прозорість процесів, оптимізація запасів, вивільнення обігових коштів, пришвидшення оборотності.
3. Продуктова диверсифікація (Лінія фасування снєків)	650 000	380 000	1,7	Зростання маржинальності, зниження сировинної залежності, перехід на B2C
РАЗОМ	3 500 000	~1 330 000	~2,7	Комплексне підвищення стратегічної стійкості

Джерело: сформовано автором

Проведені розрахунки переконливо свідчать про те, що запропоновані заходи є не лише економічно обґрунтованими, але й життєво необхідними для забезпечення стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».

Інвестиційна програма поєднує інфраструктурний проєкт «безпеки» (СЕС) з проєктами «ефективності» (ERP) та «зростання» (Снеки). Це диверсифікує ризики: навіть якщо один з напрямів не дасть планового результату, інші

компенсують його. Інтегральний термін повернення коштів у 2,7 року є надзвичайно привабливим показником в умовах воєнного часу, дозволяючи компанії швидко пройти «долину смерті» інвестиційного циклу та почати акумулювати вільний грошовий потік.

Власна дешева енергія підвищує рентабельність виробництва снєків, а ERP-система дозволяє ефективно управляти збільшеною номенклатурою продукції та запасів. Таким чином, реалізація розробленої програми забезпечує системний вплив на підвищення стратегічної стійкості підприємства, трансформуючи його з вразливого гравця сировинного ринку на стійку, енергонезалежну та технологічну виробничу компанію.

### Висновки за розділом 3

Розглянувши напрями процесу забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в умовах кризи, зробимо наступні висновки:

1. Визначено стратегічні напрями підвищення стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» як комплекс адаптивних заходів, включаючи забезпечення енергетичної автономності через будівництво сонячної електростанції потужністю 100 кВт на базі модулів LONGi Solar Hi-MO 7 для заміщення витрат на електроенергію та мінімізації ризиків відключень, диверсифікацію продуктового портфеля з фокусом на снєки з високою доданою вартістю (CAGR ринку 5,8% до 2029 року), розширення географії збуту на ринки ЄС з впровадженням стандартів HACCP та ISO 22000 для диверсифікації ризиків, а також цифрову трансформацію з ERP і CRM для реального моніторингу. Зазначені напрями, систематизовані в матриці стратегічних заходів, вимагають комбінованого фінансування (програма «5-7-9%», гранти USAID), управління персоналом і послідовної реалізації для перетворення криз на можливості зростання та лідерства в післявоєнній економіці.

2. Удосконалено механізм забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» як циклічну систему на базі моделі PDCA,

інтегрованої з цифровими інструментами ERP для реального часу моніторингу ресурсів, RACI-матрицею для чіткого розподілу відповідальності між підрозділами та фінансовими важелями. Механізм включає антикризові протоколи для ризиків (енергетичні, кадрові, логістичні), з акцентом на проактивну адаптацію до загроз, що забезпечує перехід від реактивного виживання до «антикрихкості», з візуалізацією в структурно-логічній схемі для синергії ресурсів, інструментів і цілей, сприяючи довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності в кризовому середовищі.

3. Розрахована ефективність стратегічних заходів для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за допомогою динамічних показників (NPV, IRR, DPP) із застосуванням ставки дисконтування 22% за кумулятивним методом підтверджує їх високу економічну доцільність. Проект будівництва СЕС генерує NPV у розмірі 1 123 717 грн за перші чотири роки та характеризується IRR 34,5%, забезпечуючи дисконтовану окупність за 3,1 року при річному виробітку 106 400 кВт·год. Розвиток снєкового напрямку з рентабельністю інвестицій 58,5% забезпечує додатковий чистий прибуток на рівні 380 тис. грн на рік, тоді як впровадження ERP-системи BAS дозволяє вивільнити ліквідність через оптимізацію запасів із щорічним ефектом 150 тис. грн. Сумарний обсяг інвестицій у 3,5 млн грн забезпечує інтегральний річний ефект 1,33 млн грн та окупність комплексної програми за 2,7 року, що підкреслює стійкість заходів у критичних умовах та необхідність впровадження системи моніторингу в реальному часі для максимізації результату через адаптивне управління.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему: «Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах кризи» доцільно зробити наступні висновки:

1. Визначено сутність стратегічної стійкості як багатовимірної динамічної характеристики підприємства, що поєднує фінансові, операційні та організаційні складові. Обґрунтовано доцільність переходу від реактивного підходу до проактивного управління, за якого кризи розглядаються не лише як загрози, а і як джерело формування конкурентних переваг, що потребує інтеграції стійкості в систему стратегічного управління.

2. Розкрито стратегічну стійкість крізь призму теорії життєвого циклу підприємства. Показано, що зміна стадій розвитку зумовлює трансформацію пріоритетів забезпечення стійкості – від збереження ліквідності та виживання до інноваційності, гнучкості й адаптивності. Запропоновано підхід до коригування системи показників залежно від фази життєвого циклу, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

3. Охарактеризовано основні методичні підходи до оцінювання стратегічної стійкості підприємства. Виявлено їх ключові обмеження, зокрема ретроспективний характер показників, суб'єктивність експертних оцінок і чутливість до вибору вагових коефіцієнтів, що обґрунтовує необхідність поєднання кількісних і якісних інструментів та регулярного моніторингу в умовах нестабільного середовища.

4. Надано загальну характеристику діяльності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП». Визначено наявні стратегічні переваги підприємства, пов'язані з його розташуванням, досвідом роботи та організаційно-економічним потенціалом, а також окреслено структурні обмеження, які знижують рівень його стратегічної стійкості та потребують цілеспрямованого управлінського впливу.

5. Проведено фінансово-економічний аналіз ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП». Встановлено наявність проблем із ліквідністю,

фінансовою незалежністю та структурою капіталу, що формує підвищений рівень фінансових ризиків. Отримані результати обґрунтовують необхідність першочергових заходів, спрямованих на стабілізацію грошових потоків і оптимізацію боргового навантаження.

6. Здійснено комплексну оцінку рівня стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП». Результати аналізу свідчать про підвищену вразливість у поточному періоді, водночас ідентифіковано внутрішні резерви для її підвищення. Використані аналітичні інструменти дозволили визначити пріоритетні напрями подальшого розвитку та підвищення стійкості.

7. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», зокрема впровадження сонячної електростанції, диверсифікацію асортименту продукції, розширення експортної діяльності та цифровізацію управлінських процесів. Доведено, що комплексна реалізація цих заходів сприятиме зниженню витратних і ринкових ризиків та підвищенню маржинальності діяльності.

8. Розглянуто напрями вдосконалення механізму забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» з урахуванням сучасних вимог до системи управління. Обґрунтовано доцільність впровадження ERP-системи, посилення управління ризиками та запровадження чітких показників ефективності, що забезпечує підвищення прозорості управління і оперативності прийняття рішень.

9. Завершальним етапом стало оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів. Розрахунки підтвердили їх інвестиційну привабливість, високий рівень окупності та позитивний вплив на ключові фінансові показники ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП». Стрес-тестування засвідчило наявність достатнього запасу міцності за умов впливу несприятливих зовнішніх факторів. Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що товариство має суттєві фінансові обмеження, проте володіє потенціалом для відновлення та зміцнення стратегічної стійкості. Реалізація запропонованих заходів у поєднанні з послідовним управлінням ризиками та ліквідністю формує реалістичну траєкторію сталого розвитку підприємства в середньостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акуленко О., Кацицка Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах повномасштабного військового вторгнення. *Розвиток міста*, №1 (01), 2024. С. 7–12.
2. Коюда В. О., Костіна О. М. Напрями та складові оцінювання антикризової стійкості промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, №2 (2), 2015. С. 39-47.
3. Андреев В. Аналіз олійно-жирової галузі харчової промисловості України. *Економіка та суспільство*, №62, 2024. 8 С.
4. Colberg T. Strategic resilience: a systematic review of leading literature. *Journal of Business Management*, №20, 2022. 22 p.
5. Fathi M., Yousefi N., Vatanpour H., Peiravian, F. The Effect of Organizational Resilience and Strategic Foresight on Firm Performance: Competitive Advantage as Mediating Variable. *Iranian journal of pharmaceutical research*, №20(4), 2021. P. 497–510.
6. You J. An overview of organizational resilience in research and strategy: Implications for the future of work. *AIB Insights*, 2023. 7 P.
7. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*, Т.1, №1, 2010. С. 15-19.
8. Gunawan M., Soetjipto B., Sudhartio L. How to link organizational resilience to transformational entrepreneurship behavior as theoretical framework gap - A systematic literature review. *F1000Research*, №12 (761), 2023. 27 P.
9. Голобородько А. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. *Сталий розвиток економіки*, №1 (52), 2025. С. 173-179.
10. Стужук Р. Стратегічні пріоритети забезпечення стійкості бізнесу в умовах глобальних викликів. Матер. 1 міжнар. наук-практ. конф. *Modern Science: Exploring Theories, Innovations and Practical Solution*, 9-11 вер. 2024 р. С. 23-25.

11. Крисько Ж. Стратегічна стійкість підприємства: підходи до визначення та оцінки. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: щорічник. Економічна думка*, Вип. 14-15. С. 111-119.
12. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*, №68, 2024. 6 с.
13. Островерхов В. М., Качмарський І. В. Стратегічна стійкість організацій: категоріальний базис. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, №6 (286), 2024. С. 86-91.
14. Belelie A., Churney B., Risk proof: A framework for building organizational resilience in an uncertain future, 2022. 23 p.
15. Шипілова В. О., Пашенко О. В. Класифікація факторів впливу на фінансову стійкість підприємства, 2019 С. 114-117.
16. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*, Т. 11 (2), 2012. С. 41-45.
17. Боковець В. В., Химич В. В. Інновації та репутаційна стійкість бізнесу в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 4, 2025. С. 272-276.
18. Буряченко О., Ткачук Л. Оцінка перспектив одержання конкурентних переваг підприємствами олійно-жирової галузі України. *Економіка та суспільство*, №34, 2021. 6 с.
19. Nauck F., Pancaldi L., Poppensieker T., White O. The resilience imperative: Succeeding in uncertain times. *McKinsey: Our Insights*, №4, 2021. 6 P.
20. Бондаренко А. Є., Голуб В. О., Котяк В. В. Удосконалення стратегій управління операційними, логістичними та конкурентними аспектами для забезпечення ефективності виробництва та маркетингу підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*, 2024. С. 252-254.
21. Гудзь Т. П. Теорія і методологія формування фінансової рівноваги підприємства. *ПУЕТ*, 2018. 463 с.

22. Станько В. Ю., Орлова О. М., Христенко О. А. Інтегроване імітаційне моделювання управління фінансовою стійкістю. *Актуальні питання економічних наук*, №13, 2025. 18 с.
23. Тимошенко О. В. Актуальні проблеми розвитку економічної системи України в умовах невизначеності. *Інформаційні технології та цифрова економіка*, 2024. С. 259-261.
24. Чернота А. Фінансово-економічна безпека підприємства та напрями її підвищення. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*, 2018. С. 344-345.
25. Рудич А., Карина Р. Індексний метод у факторному аналізі діяльності підприємства. *Editorial Board*, № 91, 2022. С. 91-93.
26. Белова Т. Г. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання. *Економічний простір*, №153, 2020. С. 36-39.
27. Ткач А. В. Методика оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Матер. VII всеукр. наук.-практ. заоч. Конф. *Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання*. Черкаси, 17 квітня 2020 р. С. 76-78.
28. Шишковський С., Одінцова О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, №44, 2022. 6 с.
29. Дерменжі Д. Ф. Визначення сутності фінансових ризиків та основних методів їх оцінки в умовах нестабільної ринкової економіки. *Причорноморські економічні студії*, №25, 2018. С. 71-74.
30. Максимович Д. Д. Методичні підходи до діагностики фінансової стійкості підприємства. Матер. всеукр. Наук. конф. *Актуальні проблеми розвитку менеджменту, фінансів та фінансової науки: ідеї та їх впровадження*, 2020. С. 321-324.
31. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ. «Економічні науки»*, №4 (95), 2020. С. 14-21.

32. Гайдучок Т. С., Дмитренко О. М. Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку підприємств. *Наукові горизонти*, №11, 2018. С. 46-55.
33. Бондаренко С. М. Особливості застосування в управлінні організаціями моделі EFQM 2020. *Інвестиції: практика та досвід*, № 13-14, 2020. С. 34-39.
34. Оксентюк Б. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності. *Соціально- економічні проблеми і держава*. Вип. 2, №25, 2021. С. 482-490.
35. Калюга Є., Грищук Г., Калюга, О. Впровадження інтегрованої концепції внутрішнього контролю COSO-ERM в Україні. *Вісник Економіки*, №2, 2023. С. 119-129.
36. Островерхов В. М., Качмарський, І. В. Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, №3, 2025. С. 48-53.
37. Новіков Ф. В. Техніко-економічне обґрунтування сучасних технологій виробництва. Навч. посібн. *Дніпро: ЛІРА*, 2022. 256 С.
38. Соколова Л. В., Верясова Г. М., Соколов, О. Є. Ретроспективний аналіз фінансових результатів функціонування суб'єктів господарювання України. *Інфраструктура ринку*, Вип. 31, 2019. С. 376-385.
39. Графська О., Гарасимчук Н., Дудаш О. Пріоритети розвитку економіки в умовах післявоєнного відновлення: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*, №64, 2024. 6 с.
40. Семенова Т., Чернявський І. Оцінка ефективності енергозберігаючих технологій. *Молодий вчений*, №5 (57), 2018. С. 752-755.
41. Базилюк Я. Б. Переосмислення стратегії економічної безпеки України в умовах глобальних трансформацій. Матер. міжнар. наук. конф. *Гальчинські читання*, Київ, 2 лист. 2023 р. С. 26-28.
42. Brakman S., Garretsen H., van Witteloostuijn, A. The turn from just-in-time to just-in-case globalization in and after times of COVID-19: An essay on the risk

re-appraisal of borders and buffers. *Social Sciences & Humanities Open*, № 2 (1), 2020. 6 P.

43. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, №47, 2023. С. 16-26.

44. Enderwick P. A 'China-Plus-One' strategy: The best of both worlds?. *Human Systems Management*. №30, 2011. P. 85-96.

45. Miró J. Responding to the global disorder: the EU's quest for open strategic autonomy. *Global society*, №37 (3), 2023. P. 315-335.

46. Водянка Л. Д., Підгірна В. С., Антохова І. М. Тенденції впровадження інновацій в аграрному секторі економіки України. *Агросвіт*, №8, 2019. С. 26-32.

47. Мариненко Н. Ю. Сутність і становлення концепції «управління ланцюгом постачання». *Галицький економічний вісник*, Том 88, № 3, 2024. С. 113–121.

48. Мащенко С. О., Гончарова К. В., Варламова, О. А. Використання оптимізаційних методів і моделей в дослідженнях глобальної економіки. *Економічний простір*, №141, 2019. С. 229-240.

49. Сиротюк Г., Болтянська Л. Роль людського капіталу у впровадженні інновацій в аграрному секторі. *Вісник Львівського національного університету природокористування*, №31, 2024. С. 129–134.

50. Ареф'єва О., Титикало В., Коваленко Н. Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика*, № 16 (32), 2023. 16 с.

51. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки*, №4 (55), 2025. С. 197-205.

52. Петрук Ю. В. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, № 22, 2022. С. 72-78.
53. Halkos G. E., Tsirivis A. S. Energy commodities: A review of optimal hedging strategies. *Energies*, №12 (20), 2019. 19 P.
54. Manish G., Nanda K., Ram C. Pricing Under Dynamic Competition When Loyal Consumers Stockpile. *Marketing Science*, №40 (3), 2021. P. 569-588.
55. Куліков О. П., Квашина Ю. А. Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства. *Проблеми економіки*, №3, 2023. С. 195-200.
56. Щербань О. Д. тенденції розвитку міжнародних логістичних систем в умовах глобалізації. Матер. міжнар. наук-практ. конф. *Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики*, Київ, 2025. С. 718-722.
57. Нор, В. В. Розробка механізму діагностики економічної безпеки підприємства. *Трансформаційна економіка*, №4 (09), 2025. С. 18-24.
58. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, №2, 2019. С. 4-10.
59. Сандул М., Трансформаційні фактори розвитку глобальних ланцюгів постачання. *Міжнародна економічна політика*, №1, (38), 2023. С. 78-102.
60. Муренець І. Г. Теоретичні аспекти методичного забезпечення якості менеджменту компанії. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 1 (12), 2023. С. 82-90.
61. Маховка В. М., Вигуз М. М. Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах кризи. Матер. XII міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції: *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*, 06 лист. 2025 р. С. 87-88.
62. Офіційний сайт ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП». URL: <https://upsg.ua/> (дата звернення 10.12.2025)
63. Сторінка ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» на ClarityProject. URL: <https://clarity-project.info/edr/36333544> (дата звернення 10.12.2025)

64. Сторінка ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» на YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/36333544](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36333544) (дата звернення 10.12.2025)

65. Сторінка ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» на Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/36333544> (дата звернення 10.12.2025)

# ДОДАТКИ