

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: «Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства в галузі»

Виконав: студент групи 601-ЕМо
Ладно Денис Станіславович _____
Керівник:
доцент, к.т.н. Коба О.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства в галузі.....	11
1.3. Зарубіжний досвід стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств.....	15
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» В ГАЛУЗІ.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».....	19
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».....	26
2.3. Оцінювання поточної конкурентної позиції ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в галузі та визначення стратегічних пріоритетів розвитку.....	38
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» В ГАЛУЗІ.....	44
3.1. Стратегічні напрями посилення конкурентної позиції ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».....	44
3.2. Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».....	54
3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів.....	62
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції на ринках та швидких змін зовнішнього середовища стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства стає ключовим інструментом забезпечення його стійкого розвитку. Сучасні виклики, такі як цифрова трансформація, волатильність сировинних ринків, пандемії та геополітичні ризики, змушують підприємства постійно оцінювати свої конкурентні переваги, щоб уникнути втрати ринкових позицій. Проблема полягає в тому, що багато українських підприємств, особливо в харчовій промисловості, недооцінюють стратегічний аналіз, що призводить до зниження конкурентоспроможності та фінансових втрат. Значущість теми обумовлена необхідністю адаптації до нових реалій, де конкурентна позиція визначає не лише виживання, а й лідерство в галузі. Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», як типового представника сегменту снекової продукції, актуальність посилюється залежністю від імпорту сировини, тиском торговельних мереж та впливом воєнного стану, що порушує логістику та підвищує витрати. Без стратегічного аналізу підприємство ризикує втратити ринкові позиції, тому дослідження сприяє формуванню адаптивних стратегій для забезпечення резилієнтності бізнесу.

Дослідженням питань стратегічного управління та конкурентоспроможності займалися відомі науковці. Зокрема, М. Портер розробив модель «п'яти сил конкуренції», яка є основою для аналізу галузевих факторів. І. Ансофф запропонував матрицю стратегій зростання, а П. Друкер акцентував увагу на ролі стратегічного планування в управлінні. Серед зарубіжних авторів варто відзначити Р. Гранта з його концепцією ресурсного підходу та Дж. Барні, який розвивав теорію стійких конкурентних переваг. Серед вітчизняних дослідників варто відзначити праці О. Кузьміна, який вивчав конкурентні стратегії українських підприємств, та В. Воронової, яка

аналізувала методичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності. Дослідження З. Шершньової фокусуються на стратегічному менеджменті в умовах невизначеності, а О. Арєф'євої – на економічній безпеці підприємств. Однак, незважаючи на значний теоретичний доробок, бракує прикладних досліджень для конкретних підприємств харчової промисловості, таких як виробники снєків, де конкуренція є інтенсивною через імпорту та локальних гравців. Обґрунтування необхідності власного дослідження полягає в тому, щоб на базі ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» – підприємства, що спеціалізується на виробництві та дистрибуції снєкової продукції – провести комплексний стратегічний аналіз та запропонувати заходи для посилення конкурентної позиції, що сприятиме підвищенню ефективності галузі в цілому та адаптації до поствоєнних реалій.

Мета дослідження полягає у проведенні стратегічного аналізу конкурентної позиції ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в галузі харчової промисловості та розробці рекомендацій щодо її зміцнення для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» як підприємства харчової промисловості.

Предмет дослідження – процеси формування та зміцнення конкурентної позиції підприємства в галузі з урахуванням стратегічних факторів.

Методи дослідження. Для розв'язання першого завдання використано теоретичні методи: аналіз літератури, синтез та узагальнення. Друге завдання реалізовано за допомогою порівняльного аналізу методичних підходів. Третє – через вивчення зарубіжного досвіду методом аналогій. Четверте та п'яте завдання вирішено з використанням економічного аналізу, горизонтального та вертикального методів. Шосте – за моделями SWOT, PEST та матрицею БКГ. Сьоме та восьме – методом стратегічного планування та моделювання. Дев'яте – за допомогою розрахунку економічної ефективності (NPV, IRR). Загалом, комбінація якісних та кількісних методів забезпечує об'єктивність результатів.

Джерела дослідження охоплюють фінансову звітність ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022–2024 роки, статистичні дані Держстату України, галузеві звіти Асоціації виробників харчової продукції, наукові публікації в журналах "Економіка України" та "Strategic Management Journal", а також інтернет-ресурси компаній-конкуrentів, такі як сайти Mondelez та Mars Inc.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в систематизації методичних підходів до стратегічного аналізу конкурентної позиції для підприємств харчової промисловості; розробці адаптованої моделі оцінювання на базі ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»; визначенні специфічних факторів конкурентоспроможності в сегменті снекової продукції; класифікації стратегічних пріоритетів з урахуванням українських реалій; обґрунтуванні інноваційних заходів, таких як цифрова трансформація ланцюга постачань, та оцінці їхньої ефективності з урахуванням ESG-принципів.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» для вдосконалення стратегічного управління, а також іншими підприємствами галузі для підвищення конкурентоспроможності. Результати сприятимуть оптимізації витрат, розширенню ринків збуту та впровадженню інновацій, зокрема енергоефективних технологій та експортних стратегій.

Апробація результатів. Основні положення роботи апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічне управління в умовах глобалізації» (Бостон, 19 Грудня 2025 р.)

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (90 найменувань) та 7 додатків. Обсяг – 84 сторінок, містить 14 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством

В умовах глобальної нестабільності, розриву логістичних ланцюгів та перманентних змін ринкової кон'юнктури, спричинених, зокрема, дією правового режиму воєнного стану в Україні, традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність. Для вітчизняних підприємств харчової промисловості, до яких належить об'єкт даного дослідження — ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та утримувати конкурентні позиції стає питанням не лише розвитку, а й виживання. Фундаментальним інструментом, що забезпечує інформаційне підґрунтя для прийняття вірних управлінських рішень, виступає стратегічний аналіз. Він є тією ланкою, що поєднує місію підприємства з його реальними можливостями та ринковими перспективами.

Стратегічний аналіз як наукова категорія та функція менеджменту пройшов тривалий шлях еволюції. Його витoki сягають 1960-70-х років, коли класичне довгострокове планування перестало задовольняти потреби бізнесу через зростання динаміки зовнішнього середовища. У сучасній економічній літературі існує плюралізм думок щодо трактування цього поняття [23, с. 12].

Представники класичної школи стратегічного менеджменту, зокрема А. Томпсон та А. Стрікленд, визначають стратегічний аналіз як відправну точку процесу управління, акцентуючи увагу на тому, що розробка стратегії починається з оцінки того, що підприємство має зробити для успішного виконання плану [36, с. 45]. У їхньому розумінні, аналіз — це діагностика, що передує "лікуванню" (управлінським діям).

І. Ансофф - один із засновників стратегічного планування, розглядав аналіз як інструмент виявлення "слабких сигналів" зовнішнього середовища, що дозволяє фірмі реагувати на зміни ще до того, як вони стануть незворотними. М. Портер змістив акцент аналізу на зовнішнє конкурентне середовище, розглядаючи його як засіб пошуку унікальної ринкової позиції, яка дозволяє отримувати стабільний прибуток попри тиск конкурентних сил [16, с. 67].

Вітчизняні науковці також роблять вагомий внесок у розвиток теорії. Професор К. Редченко характеризує стратегічний аналіз як специфічну управлінську діяльність, спрямовану на вирішення глобальних проблем з метою обґрунтування стратегії сталого розвитку та підвищення інвестиційної привабливості [33, с. 18]. Г.Кіндрацька акцентує увагу на інформаційній функції аналізу в умовах невизначеності [74, с. 35]. Узагальнення наукових поглядів дозволяє систематизувати основні підходи до розуміння сутності стратегічного аналізу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до визначення сутності стратегічного аналізу

Науковий підхід / Автор	Трактування сутності стратегічного аналізу	Ключовий акцент
Процесний підхід (А. Томпсон, А. Стрікланд, З. Шершньова)	Процес комплексного дослідження позитивних і негативних факторів, що впливають на економічний стан підприємства в перспективі.	Аналіз як початковий етап управлінського циклу.
Конкурентний підхід (М. Портер, Г. Азоєв)	Інструмент визначення найбільш вигідної конкурентної позиції в галузі та формування унікальних переваг.	Фокус на зовнішньому середовищі та конкуренції.
Інформаційний підхід (І. Ансофф, Г. Кіндрацька)	Система інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.	Зменшення ентропії (невизначеності) даних.
Інтегративний (системний) підхід (К. Редченко, Т. Ковальчук)	Функція менеджменту, що об'єднує ретроспективний аналіз з прогностичним для наукового обґрунтування стратегії розвитку.	Поєднання минулого досвіду з баченням майбутнього.

Розроблено автором за [36, с. 45]

Базуючись на вищенаведеному, у межах даного дослідження під стратегічним аналізом пропонується розуміти системний процес діагностики внутрішнього потенціалу підприємства та моніторингу зовнішнього середовища, метою якого є ідентифікація стратегічних розривів, формування конкурентних переваг та інформаційне забезпечення прийняття рішень щодо довгострокового розвитку суб'єкта господарювання.

Стратегічний аналіз не є автономним процесом; він інтегрований у загальний контур стратегічного управління підприємством. Згідно з класичною моделлю, управління складається з наступних етапів: визначення місії та цілей; стратегічний аналіз; формулювання стратегії; її реалізація; контроль.

Втім, роль аналізу не обмежується лише підготовчим етапом. Сучасні дослідники, зокрема Т. Ковальчук, наголошують на тому, що стратегічний аналіз «пронизує» всі стадії управління[42, с. 28]. Він виконує функцію зворотного зв'язку, дозволяючи коригувати стратегію в реальному часі, що є критично важливим в умовах війни.

Графічно місце стратегічного аналізу в контурі управління можна представити у вигляді ітераційного циклу, де аналітична функція є центральним хабом обробки інформації (рис. 1.1).

Згідно з завданням на кваліфікаційну роботу, об'єктом дослідження визначено процес стратегічного аналізу конкурентної позиції ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в галузі. У теоретичному сенсі об'єкт стратегічного аналізу є дуалістичним: він охоплює як внутрішнє середовище підприємства (ресурсний потенціал, бізнес-процеси), так і зовнішнє середовище (галузь, конкуренти, споживачі, макроекономічні фактори).

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти стратегічного аналізу конкурентної позиції ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» та заходи з її зміцнення в умовах динамічного бізнес-середовища. Предметна область фокусується на причинно-наслідкових зв'язках, що визначають успіх або невдачу підприємства у конкурентній боротьбі.

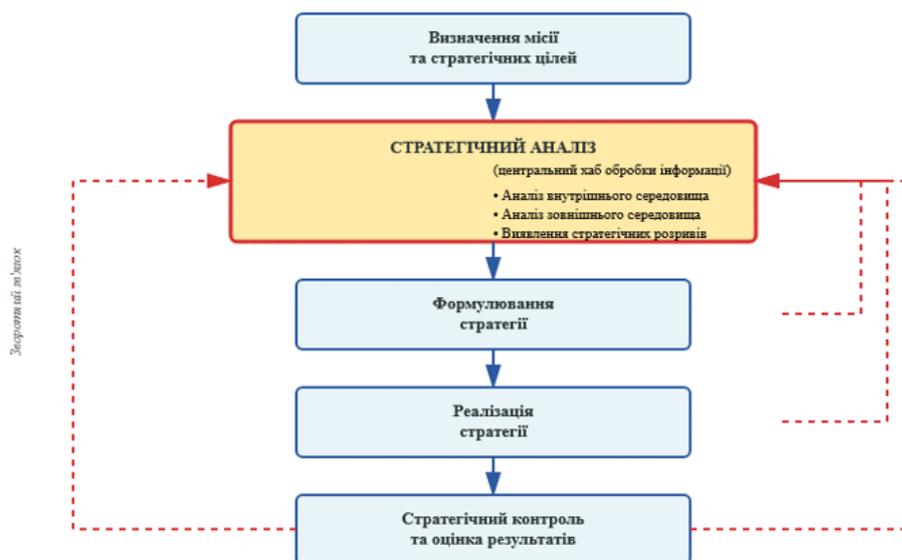


Рис. 1.1. Місце стратегічного аналізу в циклічному процесі стратегічного управління

Критично важливим для розуміння предмета дослідження є розмежування стратегічного та оперативного аналізу. Для підприємств галузі перероблення фруктів та овочів (КВЕД 10.39, до якого належить ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»), ця відмінність полягає у фокусі уваги та часовому горизонті (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного аналізу в системі управління підприємством

Критерій порівняння	Оперативний аналіз	Стратегічний аналіз
Часовий горизонт	Короткостроковий (місяць, квартал, рік). Акцент на поточних проблемах.	Довгостроковий (3-5 і більше років). Акцент на майбутньому.
Об'єкт дослідження	Внутрішні бізнес-процеси, використання ресурсів ("робити речі правильно").	Зовнішнє середовище, конкурентна позиція, потенціал ("робити правильні речі").
Ступінь визначеності	Висока. Базується на точних облікових даних (форми №1, №2).	Низька (умови невизначеності). Використовує прогностичні дані та "слабкі сигнали".
Мета	Максимізація прибутку в поточному періоді.	Забезпечення виживання та зростання вартості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Розроблено автором за [42, с. 28]

Зважаючи на наведену в таблиці 1.2, порівняльну характеристику оперативного та стратегічного аналізу в системі управління підприємством, для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» прикладом застосування оперативного аналізу є проведення аналізу собівартості партії снєків. Стратегічний аналіз в ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» включає проведення аналізу зміни смаків споживачів, оцінку ризиків виходу на ринки ЄС, аналіз діяльності конкурентів.

Ефективність стратегічного аналізу забезпечується реалізацією низки функцій. Узагальнення наукових праць дозволяє виділити серед них ключові функції:

1. Оцінювальна (діагностична): визначення реального стану конкурентної позиції підприємства (ринкова частка, сила бренду).

2. Прогностична: передбачення змін у макросередовищі (PEST-фактори) та поведінці конкурентів.

3. Інформаційна: забезпечення топ-менеджменту релевантними даними для прийняття рішень.

4. Пошукова: виявлення нових стратегічних можливостей ("блакитних океанів") та прихованих загроз.

5. Функція забезпечення економічної безпеки: в умовах воєнного стану ця функція набуває пріоритетного значення, передбачаючи аналіз ризиків фізичної безпеки активів, енергетичної стабільності та сталості ланцюгів постачання.

Реалізація цих функцій має базуватися на певних методологічних принципах. При цьому до традиційних принципів (науковість, системність, комплексність, безперервність) в умовах сучасних викликів додаються специфічні принципи: адаптивність (здатність методики аналізу швидко змінюватися під впливом зовнішніх шоків) та альтернативність (обов'язковий розгляд кількох сценаріїв розвитку подій — оптимістичного, песимістичного, реалістичного) [42, с. 52].

Важливо зазначити, що для виробників снекової продукції стратегічний аналіз має свою специфіку. Вона обумовлена високою конкуренцією, залежністю від сировинної бази (олія, борошно, спеції), чутливістю попиту до ціни та необхідністю постійного оновлення асортименту. Тому аналіз конкурентної позиції тут не може обмежуватися лише фінансовими показниками, а повинен включати оцінку маркетингового потенціалу, ефективності дистрибуції та сили бренду.

Отже, стратегічний аналіз є невід'ємною складовою сучасної системи управління підприємством. Його сутність полягає у системному дослідженні внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз для формування обґрунтованої стратегії розвитку. В умовах воєнного стану та невизначеності роль стратегічного аналізу трансформується: від простого планування він переходить до функції забезпечення життєстійкості бізнесу, дозволяючи ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» не лише реагувати на кризи, а й активно формувати свою конкурентну позицію.

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства в галузі

Оцінювання конкурентної позиції є одним із найбільш складних етапів стратегічного аналізу, оскільки вимагає інтеграції різномірних даних: кількісних фінансових показників та якісних характеристик ринкового сприйняття. У сучасній економічній літературі відсутній єдиний універсальний метод оцінки; натомість науковці пропонують широкий спектр методичних підходів, вибір яких залежить від специфіки галузі, доступності інформації та цілей дослідження.

Систематизація існуючого методичного інструментарію дозволяє виділити кілька базових груп методів, які найчастіше використовуються для діагностики конкурентної позиції підприємств харчової промисловості (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінювання конкурентної позиції підприємства

Група методів	Основні інструменти	Сутність та сфера застосування	Переваги та недоліки
Матричні методи	Матриця БКГ (BCG), Матриця GE/McKinsey, Матриця Shell/DPM, Матриця Ансоффа	Оцінка позиції окремих товарів або бізнес-одиниць на основі двох параметрів (наприклад, темп зростання ринку та частка ринку).	<i>Переваги:</i> Наочність, можливість формування портфельних стратегій. <i>Недоліки:</i> Спрощення ситуації, ігнорування багатьох факторів конкуренції.
Методи структурного аналізу галузі	Модель 5 сил М. Портера, PEST-аналіз	Аналіз інтенсивності конкуренції та ринкової влади учасників галузі. Визначає привабливість галузі в цілому.	<i>Переваги:</i> Глибоке розуміння ринкових сил. <i>Недоліки:</i> Статичність (фіксація стану на момент часу), складність кількісної оцінки.
Графічні методи	Багатокутник конкурентоспроможності ("Радар"), Радіальні діаграми	Побудова графічної моделі на основі експертних оцінок за ключовими критеріями (ціна, якість, сервіс) у порівнянні з конкурентами.	<i>Переваги:</i> Візуалізація "розривів" між підприємством та конкурентами. <i>Недоліки:</i> Суб'єктивізм експертних оцінок.
Інтегральні (індексні) методи	Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності (SK_{int})	Зведення одиничних показників (фінансових, маркетингових, виробничих) у єдиний коефіцієнт.	<i>Переваги:</i> Можливість чіткого рейтингування. <i>Недоліки:</i> Складність обґрунтування вагових коефіцієнтів для кожного показника.
Бенчмаркінг	Конкурентний бенчмаркінг	Порівняння ефективності бізнес-процесів підприємства з еталонними показниками лідерів галузі.	<i>Переваги:</i> Орієнтація на кращі практики. <i>Недоліки:</i> Складність отримання інсайдерської інформації про конкурентів.

Розроблено автором за [32, с. 34]

Для об'єкта дослідження — ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», що оперує на динамічному ринку снекової продукції, доцільно детальніше розглянути ті методи, які дозволяють врахувати специфіку товарного асортименту та споживчих переваг, а саме:

1. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Цей підхід є фундаментальним для стратегічного аналізу. Згідно з М. Портером,

конкурентна позиція фірми визначається не лише прямими конкурентами, а й чотирма іншими силами: загрозою появи нових гравців, загрозою товарів-замінників, ринковою владою постачальників та ринковою владою покупців [32, с. 34]. Для виробників снєків цей метод є критично важливим, оскільки бар'єри входу в галузь можуть бути відносно низькими, а тиск з боку торговельних мереж (покупців) — надзвичайно високим. Аналіз цих сил дозволяє ідентифікувати, де саме підприємство втрачає прибуток і які захисні бар'єри необхідно будувати.

2. Графічний метод "Багатокутник конкурентоспроможності". Цей метод передбачає вибір ключових факторів успіху (наприклад: "рівень цін", "якість продукції", "широта асортименту", "впізнаваність бренду", "логістика") та їх оцінку для власного підприємства та основних конкурентів. З'єднання точок на радіальній діаграмі утворює багатокутники. Площа багатокутника інтерпретується як умовна величина конкурентного потенціалу [41, с. 384]. Перевагою методу є можливість візуально визначити сильні та слабкі сторони. Наприклад, якщо вектор "ціна" у ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» менший, ніж у конкурентів, це сигналізує про проблему цінового позиціонування або необхідність роботи над собівартістю.

3. Матричні методи (BCG та McKinsey). Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) базується на двох індикаторах: темпи зростання ринку та відносна частка ринку. Вона дозволяє класифікувати продукцію на "Зірок", "Дійних корів", "Важких дітей" та "Собак". Враховуючи, що ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» може мати широкий портфель (сухарики, горішки, насіння тощо), цей метод дозволяє визначити, які товарні групи генерують грошовий потік ("Дійні корови"), а які потребують інвестицій ("Зірки" або "Важкі діти"). Недоліком методу є те, що він не враховує фактори прибутковості та технологічних переваг.

4. Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy). Цей метод базується на емпіричному аналізі впливу обраної стратегії на прибутковість. Дослідження PIMS виявили, що найважливішим фактором, що впливає на прибутковість, є

частка ринку та якість продукції. Хоча повне використання бази даних PIMS є платним і складним для українських МСБ, сама логіка методу (аналіз кореляції між часткою ринку та рентабельністю) є корисною для стратегічного аналізу.

5. Інтегральний метод оцінки. Для отримання узагальненої оцінки конкурентної позиції часто використовують формулу інтегрального показника який може розраховуватися як середньозважене значення групових показників [37, с. 145].

При виборі методичного підходу для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» необхідно враховувати специфічні галузеві фактори, виділені у дослідженнях:

- висока чутливість до ціни: снекова продукція часто має еластичний попит, тому методи повинні враховувати цінове позиціонування.

- роль брендингу: у "сліпих" тестах споживачі можуть не відрізнити продукцію, тому сила бренду є окремим об'єктом оцінювання (маркетингові дослідження споживчих переваг) [46, с. 68].

- дистрибуція: конкурентна позиція прямо залежить від присутності на полицях торговельних мереж, що вимагає включення показників нумеричної та зваженої дистрибуції в модель аналізу.

Аналіз методичної бази свідчить, що жоден з розглянутих методів, взятий ізольовано, не дає вичерпної картини стратегічного стану підприємства. Матричні методи спрощують реальність, графічні — страждають на суб'єктивізм, а фінансові — є ретроспективними. Тому для досягнення мети даної кваліфікаційної роботи пропонується застосувати комбінований (системний) підхід, який поєднуватиме:

1. SWOT-аналіз для первинної систематизації факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Модель М. Портера для оцінки галузевого тиску.

3. Фінансово-економічний аналіз (на основі звітності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП») для кількісного підтвердження конкурентоспроможності.

4. Побудову "Багатокутника конкурентоспроможності" для порівняльного бенчмаркінгу з ключовими конкурентами на ринку снєків.

1.3. Зарубіжний досвід стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та виходу вітчизняних виробників харчової продукції на міжнародні ринки, критично важливим стає вивчення та адаптація передового зарубіжного досвіду стратегічного управління. Для українських підприємств, таких як ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», які стикаються з безпрецедентними викликами воєнного часу та посиленням конкуренції з боку транснаціональних корпорацій, сліпе копіювання іноземних моделей є неефективним. Натомість, необхідним є глибокий аналіз та селективне впровадження тих інструментів, що довели свою результативність у країнах з розвинутою ринковою економікою.

У світовій практиці традиційно виокремлюють дві домінуючі парадигми стратегічного управління конкурентоспроможністю: американську та японську, які суттєво відрізняються за своїми ціннісними орієнтирами та часовими горизонтами (табл. 1.4).

Для вітчизняних виробників снекової продукції, що працюють в умовах високої цінової чутливості споживачів, особливий інтерес становить японський підхід в частині управління витратами та якістю, тоді як американський підхід є релевантним у контексті агресивного маркетингу та боротьби за частку ринку.

Аналіз зарубіжної літератури [18; 21; 24; 25; 30] дозволяє виділити низку стратегічних інструментів, які широко застосовуються успішними компаніями харчової промисловості для зміцнення конкурентних позицій:

1. Концепція "Ощадливого виробництва" (Lean Production).

Ця методологія, що зародилася в Японії (Toyota) і набула поширення в США та Європі, спрямована на усунення будь-яких видів втрат (waste/muda) — надвиробництва, очікування, зайвих запасів, дефектів. Для харчових підприємств, де маржинальність часто залежить від ефективності

використання сировини та швидкості обороту запасів, Lean-інструменти (система 5S, картування потоку створення цінності VSM) є критичними. Дослідження показують, що впровадження Lean у харчовій промисловості дозволяє не лише знизити собівартість, але й покращити харчову безпеку та гнучкість реагування на зміни попиту.

Таблиця 1.4

Компаративний аналіз американської та японської моделей стратегічного управління конкурентоспроможністю

Критерій порівняння	Американська модель (США)	Японська модель
Стратегічний фокус	Орієнтація на короткострокові фінансові результати (прибуток на акцію) та швидке повернення інвестицій.	Орієнтація на довгострокове зростання, збільшення частки ринку та побудову тривалих відносин.
Підхід до якості	Якість як відповідність стандартам. Контроль якості на виході.	Якість як філософія ("ZeroDefects"). Вбудований контроль якості на кожному етапі процесу (TQM).
Джерело конкурентної переваги	Інновації, технологічний прорив, індивідуальна ефективність, жорстка конкуренція всередині компанії.	Безперервне вдосконалення (Kaizen), колективізм, розвиток персоналу, ефективність процесів.
Прийняття рішень	"Top-down" (зверху-вниз). Швидкі рішення, що приймаються топ-менеджментом.	"Bottom-up" (знизу-вверх) або консенсус (Ringi). Повільне прийняття рішень, але швидка реалізація.

Розроблено автором за [18; 21; 24; 25; 30]

2. Тотальнеуправлінняякістю (Total Quality Management — TQM).

Зарубіжний досвід свідчить, що TQM є не просто системою контролю, а стратегією управління, яка охоплює всіх співробітників і спрямована на безперервне підвищення якості продукції, процесів та сервісу. Для компаній, що планують експорт до ЄС (де діють жорсткі вимоги до безпечності продуктів), впровадження принципів TQM та сертифікація згідно з міжнародними стандартами (ISO 22000, HACCP) є вхідним квитком на ринок, що підтверджується дослідженнями європейських ринків.

3. Кластерний підхід.

У країнах Європейського Союзу (зокрема Франції, Італії) широко використовується кластерна модель підвищення конкурентоспроможності. Об'єднання виробників, постачальників, наукових установ та органів влади в межах регіону дозволяє малим та середнім підприємствам (МСП) отримувати доступ до спільних ресурсів, технологій та логістичних ланцюгів, знижуючи витрати та стимулюючи інновації. Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» участь у потенційних агропромислових кластерах Полтавщини могла б стати дієвим механізмом посилення ринкової влади.

4. Стратегічний бенчмаркінг (Benchmarking).

Цей інструмент передбачає систематичне порівняння продуктів та процесів власної компанії з еталонними показниками світових лідерів галузі або прямих конкурентів [60, с.88]. Зарубіжні компанії активно використовують бенчмаркінг для виявлення "стратегічних розривів" (strategic gaps) у своїй діяльності. У сфері зовнішньоекономічної діяльності бенчмаркінг допомагає адаптувати кращі практики експорту та логістики.

5. Стратегії інноваційного лідерства.

У харчовій індустрії розвинених країн спостерігається чіткий поділ на "інноваційних лідерів" (Market Leaders), які формують тренди (наприклад, здорові снеки, еко-пакування), та "ринкових послідовників" (Market Followers), які копіюють успішні рішення. Дослідження показують, що для довгострокового успіху компанії повинні інвестувати в R&D (дослідження та розробки) та маркетинг, створюючи унікальну ціннісну пропозицію, а не лише конкурувати за ціною.

Імплементація зарубіжного досвіду в Україні має враховувати специфіку вітчизняного бізнес-середовища, яке наразі функціонує в умовах воєнного стану. Так, втрата частини внутрішнього ринку та зниження купівельної спроможності населення [75, с. 115] змушує українські підприємства переорієнтовувати стратегії на зовнішні ринки. Це вимагає адаптації продукції до європейських смаків та стандартів.

Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства забезпечується не стільки доступом до дешевих ресурсів, скільки ефективністю бізнес-процесів

(Lean), якістю продукції (TQM) та здатністю до інновацій [30; 35]. Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» стратегічно важливим є перехід від простої цінової конкуренції до створення доданої вартості через впровадження сучасних управлінських технологій та інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості. Використання інструментів бенчмаркінгу та кластерної кооперації може стати каталізатором цього переходу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи сформовано теоретико-методичне підґрунтя стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства в сучасних умовах господарювання:

1. Визначено сутність стратегічного аналізу як системного процесу дослідження внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища підприємства, а також охарактеризовано його роль і місце в системі стратегічного управління. Обґрунтовано відмінності між стратегічним і оперативним аналізом та уточнено об'єкт і предмет дослідження з урахуванням галузевої специфіки діяльності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».

2. Систематизовано методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства, охарактеризовано переваги та обмеження основних груп методів (матричних, графічних, інтегральних, структурного аналізу галузі та бенчмаркінгу). Обґрунтовано доцільність застосування комбінованого підходу до стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства снекової галузі.

3. Узагальнено зарубіжний досвід стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, охарактеризовано ключові відмінності американської та японської моделей управління, а також визначено інструменти, адаптація яких є доцільною для вітчизняних підприємств. Наголошено на можливостях використання підходів Lean, TQM, стратегічного бенчмаркінгу та кластерної взаємодії для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» В ГАЛУЗІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Комплексний аналіз конкурентної позиції сучасного підприємства неможливо здійснити без глибокого розуміння його внутрішньої архітектури, яка визначається організаційно-економічними характеристиками об'єкта та суб'єкта управління. Даний розділ кваліфікаційної роботи спрямований на розкриття сутності системи управління товариства з обмеженою відповідальністю «УКРПРОДСНЕКГРУП», ідентифікацію ключових параметрів його господарської діяльності та визначення специфіки взаємодії внутрішніх підсистем в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Фундаментальною основою для такого аналізу є розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що перебуває у стані безперервного обміну ресурсами, енергією та інформацією з ринковим оточенням, трансформуючи вхідні потоки сировини та капіталу у готову продукцію — снеки та соняшникову олію. Ефективність цієї трансформації залежить від злагодженої роботи двох ключових компонентів: керуючої підсистеми (суб'єкта управління) та керованої підсистеми (об'єкта управління).

Для розкриття сутності системи управління об'єктом дослідження необхідно, перш за все, ідентифікувати його правовий статус та загальні параметри функціонування. ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» здійснює свою господарську діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що є найбільш поширеною організаційно-правовою формою в Україні, яка дозволяє ефективно акумулювати капітал учасників при обмеженні їхніх ризиків розміром внесків до статутного капіталу. Статутний капітал

підприємства становить 4 300 000 гривень, що слугує матеріальною гарантією інтересів кредиторів і базою для фінансової стійкості, хоча в умовах масштабної інвестиційної діяльності його частка у загальній структурі пасивів поступово зменшується на користь позикових коштів. Офіційна реєстрація підприємства відбулася 14 квітня 2009 року, що свідчить про його тривале функціонування на ринку (понад 15 років) та проходження етапів становлення і зрілості. Юридична адреса та виробничі потужності зосереджені в селі Чернечий Яр Полтавської області, що є стратегічно важливим економічним фактором. Розташування в аграрному регіоні наближає виробництво до сировинної бази — посівів соняшнику, що суттєво мінімізує логістичні витрати та забезпечує конкурентні переваги у собівартості продукції. Основні ідентифікаційні дані підприємства систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна інформація про підприємство ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Характеристика	Зміст
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРПРОДСНЕКГРУП»
Скорочена назва	ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»
Код ЄДРПОУ	36333544
Дата державної реєстрації	14.04.2009
Юридична адреса та адреса виробничих потужностей	38521, Україна, Полтавська обл., Полтавський р-н, село Чернечий Яр, вул. Братів Марченків, будинок 40-А-2
Керівник (Директор)	Клименко Лілія Олександрівна
Розмір статутного капіталу	4 300 000,00 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	10.41 Виробництво олії та тваринних жирів (з жовтня 2023 р.)
Попередній основний вид діяльності	10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів
Статус юридичної особи	Зареєстровано (діюче)
Система оподаткування	Платник податку на прибуток на загальних підставах, платник ПДВ

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна зробити висновок про еволюцію стратегічного фокусу підприємства. Зміна основного виду економічної діяльності (КВЕД) з 10.39 (переробка фруктів і овочів, що відповідало

традиційному снєковому бізнесу) на 10.41 (виробництво олії та тваринних жирів), яка відбулася у 2023-2024 роках, є не просто формальною юридичною дією, а відображенням фундаментальної трансформації об'єкта управління. Це свідчить про стратегічне переорієнтування виробничих потужностей на більш капіталомісткий та експортно-орієнтований сегмент агропереробки. Керівництво підприємством здійснює одноосібний виконавчий орган — Директор, посаду якого обіймає Клименко Лілія Олександрівна. Така концентрація влади забезпечує оперативність прийняття рішень, що є критично важливим в умовах воєнного стану та волатильності ринків, проте покладає на одну особу значний тягар відповідальності за стратегічні та операційні результати діяльності товариства.

Сутність суб'єкта управління ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» розкривається через його організаційну структуру, яка визначає ієрархію, розподіл повноважень та канали комунікації. На підприємстві сформована лінійно-функціональна організаційна структура управління. Цей тип структури базується на поєднанні лінійного керівництва, яке забезпечує єдність розпорядництва та персональну відповідальність, із функціональним управлінням, що дозволяє залучати спеціалізовані знання для підготовки рішень. Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» така структура є історично обумовленою та адекватною для виробничого підприємства, що функціонує у відносно стабільному технологічному середовищі. Вона дозволяє чітко розмежувати виробничі процеси (цехи, дільниці) та управлінські функції (бухгалтерія, відділ кадрів, відділ збуту), забезпечуючи високий рівень контролю та виконавської дисципліни. Однак, в умовах диверсифікації діяльності та виходу на зовнішні ринки, така структура може демонструвати певні недоліки, зокрема сповільнену реакцію на зміни ринкової кон'юнктури через довгі ланцюги узгодження рішень між функціональними підрозділами.

Наочне відображення архітектури суб'єкта управління представлено на рисунку 2.1.

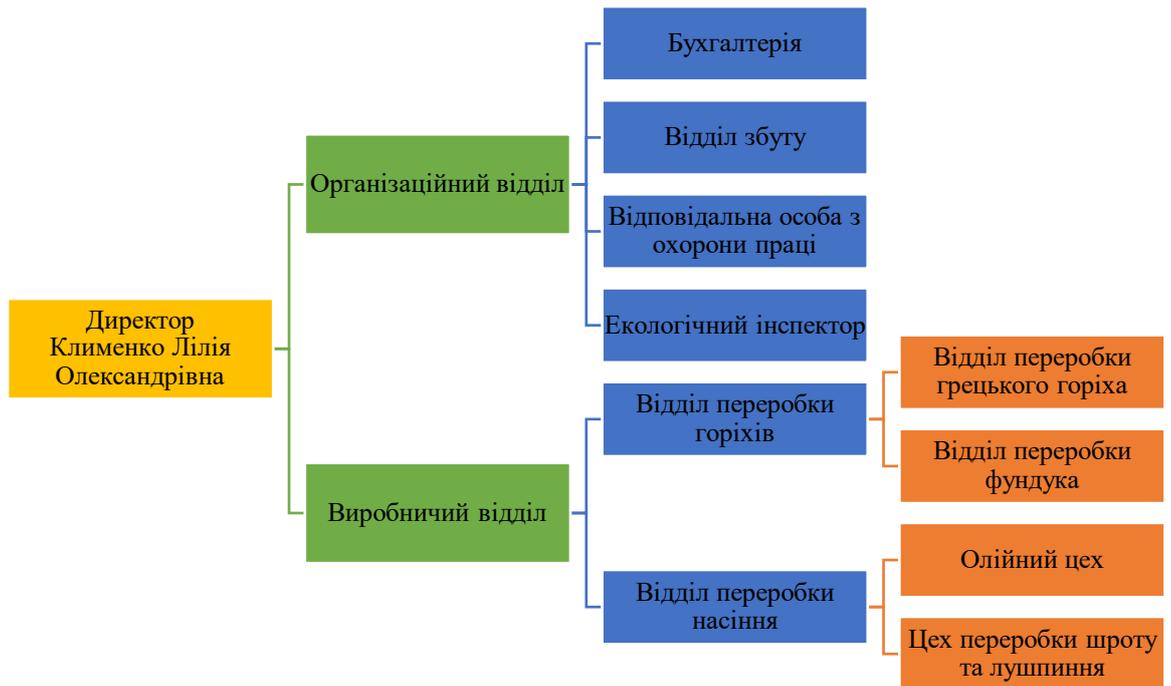


Рис. 2.1 «Організаційна структура ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».

Розроблено автором

Економічна характеристика об'єкта управління формується під впливом місії та стратегічних цілей підприємства. Місія ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», хоча й не декларована публічно через специфіку B2B-орієнтації, імпліцитно полягає у забезпеченні споживачів високоякісними продуктами харчування шляхом глибокої переробки української сільськогосподарської сировини, інтегруючи традиційне виробництво снєків з сучасними технологіями олійно-жирової промисловості. Ця місія декомпозується на систему стратегічних цілей, які визначають вектор розвитку підприємства. Економічні цілі спрямовані на максимізацію операційного прибутку та забезпечення платоспроможності в умовах значного боргового навантаження. Виробничі цілі передбачають завершення масштабної інвестиційної програми з будівництва нових потужностей, досягнення повної проектної продуктивності та забезпечення стабільної якості продукції згідно з міжнародними стандартами НАССР. Ринкові цілі еволюціонують від утримання позицій у ніші традиційних снєків на внутрішньому ринку до активної експансії на

глобальні ринки соняшникової олії, що вимагає від системи управління розвитку нових компетенцій у сфері міжнародної торгівлі та логістики.

Для деталізації економічної характеристики об'єкта управління доцільно проаналізувати динаміку його ресурсного потенціалу, яка відображає результати управлінських рішень. ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» характеризується інтенсивним нарощуванням активів, що свідчить про реалізацію стратегії зростання. За період 2022–2024 років валюта балансу підприємства зросла на 63,8%, досягнувши показника 161 млн грн. Це зростання забезпечено переважно за рахунок агресивного залучення зовнішнього фінансування, що призвело до структурних зрушень у джерелах формування майна. Динаміку цих змін наочно ілюструє рисунок 2.2

Як свідчить рисунок 2.2, на підприємстві у 2022–2024 роках спостерігається тенденція скорочення частки власного капіталу, який залишається стабільним в абсолютному вираженні (на рівні 30–37 млн грн), на фоні стрімкого зростання обсягу зобов'язань (з 61 млн грн до 125 млн грн). Така візуалізація підкреслює ключову економічну характеристику сучасного стану підприємства — високу фінансову залежність від кредиторів, що є платою за швидке технологічне оновлення та розширення виробничої бази.

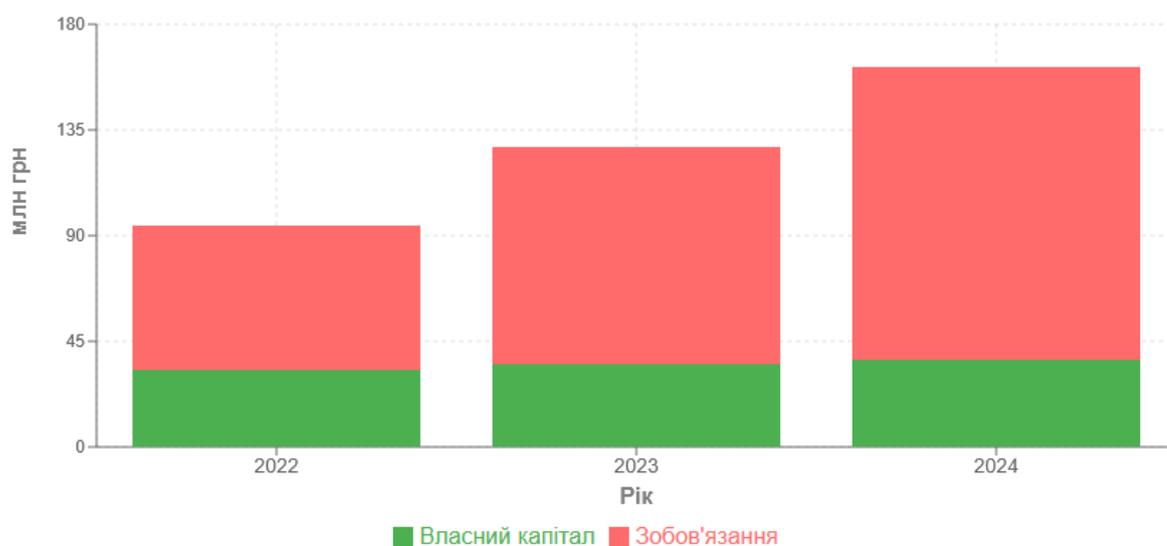


Рис. 2.2. Динаміка структури джерел фінансування активів
ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» у 2022–2024 роках

Розроблено автором

Деталізація конкурентного середовища дозволяє розкрити зовнішній контекст функціонування системи управління. ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» діє в умовах дуалістичного конкурентного оточення. На ринку снекової продукції підприємство функціонує в умовах жорсткої олігополії, де домінують транснаціональні гіганти (PepsiCo з брендом «Lay's») та потужні національні гравці (S.Group з ТМ «SEMKI», Snack Production з ТМ «Flint»). У цьому сегменті конкуренція ведеться переважно у площині маркетингу, сили бренду та доступу до полиць торговельних мереж. ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» займає позицію нішевого виробника, який змушений конкурувати не лише з брендами-лідерами, але й з власними торговими марками ритейлерів, що чинять значний ціновий тиск. Натомість, на ринку соняшникової олії конкурентне середовище має ознаки глобальної досконалої конкуренції. Основними конкурентами тут виступають великі агрохолдинги (Kernel, Bunge), що мають ефект масштабу. У цьому сегменті ключовими факторами успіху стають не маркетингові бюджети, а операційна ефективність, мінімізація собівартості переробки та оптимізація логістичних ланцюгів.

Зовнішнє середовище суттєво впливає на організаційно-економічну стійкість підприємства та змушує її адаптуватися до складних макроекономічних умов. Політико-правові фактори, зокрема воєнний стан, створюють перманентні ризики для фізичної безпеки активів, стабільності енергопостачання та кадрового забезпечення через мобілізаційні процеси. Економічні фактори, такі як інфляція та девальвація гривні, мають різноспрямований вплив: з одного боку, вони здорожчують імпортовані комплектуючі та енергоносії, підвищуючи собівартість, з іншого — створюють передумови для отримання додаткових доходів від курсових різниць при експорті продукції. Соціальні фактори проявляються у зміні структури споживання та демографічній кризі, що ускладнює пошук кваліфікованого персоналу у сільській місцевості. Технологічні фактори вимагають постійних інвестицій у модернізацію обладнання для забезпечення

конкурентоспроможності за показниками енергоефективності та якості готової продукції.

Організаційно-економічна характеристика об'єкта управління також включає аналіз виробничого потенціалу. Основні фонди підприємства перебувають у стадії активного оновлення, про що свідчить значний обсяг незавершених капітальних інвестицій, який на кінець 2024 року досяг 48 млн грн. Це вказує на те, що підприємство не просто експлуатує існуючі активи, а створює нову виробничу базу. Така інвестиційна активність є матеріальним втіленням стратегії диверсифікації. Водночас, аналіз трудових ресурсів виявляє певні диспропорції: скорочення чисельності персоналу на фоні зростання фонду оплати праці свідчить про спроби керівництва підвищити матеріальну мотивацію та інтенсифікувати працю в умовах кадрового дефіциту. Високий коефіцієнт плинності кадрів (17,7%) є сигналом про наявність проблем у соціальній підсистемі управління, які потребують вирішення для забезпечення стабільної роботи нових виробничих потужностей.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» є динамічною відкритою системою, яка перебуває на етапі складної стратегічної трансформації. Суб'єкт управління, представлений лінійно-функціональною структурою на чолі з директором, демонструє здатність до прийняття стратегічних рішень щодо зміни вектору розвитку, але стикається з викликами операційної ефективності та адаптивності. Об'єкт управління характеризується значним виробничим та інвестиційним потенціалом, вигідним географічним розташуванням та диверсифікованим продуктовим портфелем. Однак його економічний стан обтяжений високою залежністю від позикового капіталу та ризиками зовнішнього середовища. Така організаційно-економічна конфігурація вимагає від менеджменту підприємства впровадження сучасних інструментів стратегічного управління, спрямованих на балансування інтересів стейкхолдерів, підвищення фінансової стійкості та посилення конкурентних позицій як на традиційному ринку снєків, так і в новому сегменті виробництва олії.

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

Для визначення тенденцій зміни основних показників, що характеризують фінансово-майновий стан та результати діяльності підприємства, важливим є проведення комплексного фінансово-економічного аналізу. Відповідно до попередньо проаналізованих даних щодо системи управління та зовнішнього середовища, компанія здійснює перехід від моделі локального виробника снекової продукції до експортно-орієнтованого гравця на ринку переробки олійних культур. Цей процес супроводжується значними структурними зрушеннями в активах та пасивах, зміною характеру грошових потоків та виникненням нових фінансових ризиків. Метою даного підрозділу є детальна діагностика результатів господарської діяльності за період 2022–2024 років для виявлення тенденцій, що сформувалися під впливом реалізації нової стратегії, та оцінка спроможності підприємства забезпечити фінансову стійкість в умовах нарощування інвестиційної активності.

Фінансово-економічний аналіз розпочинається з оцінки основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства в динаміці за три роки. Дані для його проведення згруповано та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Форма №1 «Баланс» та Форма №2 «Звіт про фінансові результати») і представлено у таблиці 2.2.

Аналіз майнового стану ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства. Загальна вартість активів (валюта балансу) за аналізований період зросла на 62 739,6 тис. грн (або на 63,83%), досягнувши на кінець 2024 року 161 038,8 тис. грн. При цьому найбільш інтенсивний приріст спостерігався саме у 2024 році, коли активи збільшилися на 81,12% порівняно з 2023 роком. Така динаміка є характерною для підприємств, що перебувають у фазі активного інвестування та розширення виробничих потужностей. У структурі активів простежується чітка тенденція до нарощування як необоротних, так і оборотних засобів, проте природа цього зростання має різний характер.

Необоротні активи підприємства за три роки збільшилися на 24 736,8 тис. грн (64,19%), склавши на кінець 2024 року 63 271,7 тис. грн. Ключовим фактором цього зростання стало збільшення статті «Незавершені капітальні інвестиції» з 20 683,3 тис. грн у 2022 році до 48 051,3 тис. грн у 2024 році (приріст 132,32%) (рис. 2.3). Такий значний обсяг незавершених інвестицій, що складає левову частку необоротних активів, прямо вказує на реалізацію масштабного інвестиційного проєкту, адже підприємство здійснює стратегічний перехід до виробництва соняшникової олії, а тому здійснює будівництво нових виробничих потужностей та придбає спеціалізоване обладнання (преси, лінії екстракції). Водночас залишкова вартість основних засобів у 2024 році (15 220,4 тис. грн) є нижчою за рівень 2022 року (17 851,4 тис. грн), що пояснюється нарахуванням амортизації на існуючі старі фонди снєкового виробництва, в той час як нові об'єкти ще не введені в експлуатацію. Коефіцієнт зносу основних засобів залишається на рівні 54% , що свідчить про потребу в оновленні, яку підприємство і реалізує через поточні капітальні вкладення.



Рис. 2.3. Структура необоротних активів ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022–2024 роки

Розроблено автором

Оборотні активи підприємства продемонстрували ще більш високі темпи зростання, збільшившись у 2024 році до 97 767,1 тис. грн, що на 125,73% більше, ніж у попередньому році. Аналіз структури оборотних активів виявляє суттєві зміни в управлінні ресурсами. Запаси зросли на 22,36% (рис. 2.4) за весь період і на 74,30% у 2024 році, досягнувши 50 776 тис. грн. Це пов'язано з необхідністю формування значних обсягів сировини (насіння соняшнику) для забезпечення безперебійної роботи нового олійного напрямку, який характеризується високою матеріаломісткістю.

Проте, найбільш тривожною тенденцією є вибухове зростання дебіторської заборгованості, яка збільшилася з 9 998,7 тис. грн у 2023 році до 42 781,1 тис. грн у 2024 році (зростання у 4,3 рази або на 327,87%). Таке різке відволікання коштів з обороту може бути наслідком зміни умов розрахунків з новими покупцями на експортних ринках або виникненням заборгованості держави з відшкодування ПДВ, що є типовим ризиком для експортерів агропродукції. Це створює значний тиск на ліквідність підприємства, про що свідчить низький залишок грошових коштів (1 392,5 тис. грн), який становить менше 1,5% від суми оборотних активів.

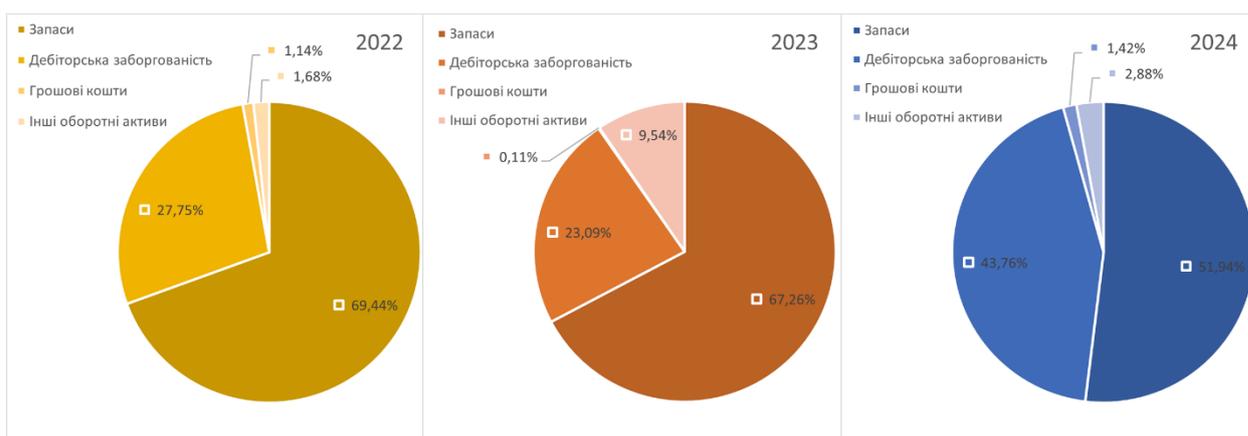


Рис. 2.4. Структура оборотних активів ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022–2024 роки

Розроблено автором

Джерела фінансування активів (пасиви) також зазнали кардинальних змін, що відображають зростання фінансових ризиків. Загальні зобов'язання підприємства зросли більше, ніж удвічі — з 61 084,1 тис. грн у 2022 році до 125 786,3 тис. грн у 2024 році. При цьому власний капітал скоротився на 5,27% і становить 35 252,5 тис. грн. Така диспропорція призвела до суттєвого погіршення структури капіталу: зростання активів було повністю профінансоване за рахунок нарощування боргів (рис. 2.5).

У структурі зобов'язань переважають поточні зобов'язання (120 557,3 тис. грн), що становить 95% від загальної суми боргу. Особливо стрімко зросла кредиторська заборгованість за розрахунками (інші поточні зобов'язання), яка збільшилася у 6,5 разів — з 12 225,8 тис. грн до 79 368,8 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство фінансує свою діяльність не лише за рахунок банківських кредитів (які зросли помірно — на 22,58%), а переважно за рахунок відтермінування платежів постачальникам та підрядникам, фактично використовуючи їхні кошти як джерело безвідсоткового кредитування. Така ситуація є ознакою напруженості платіжного балансу.

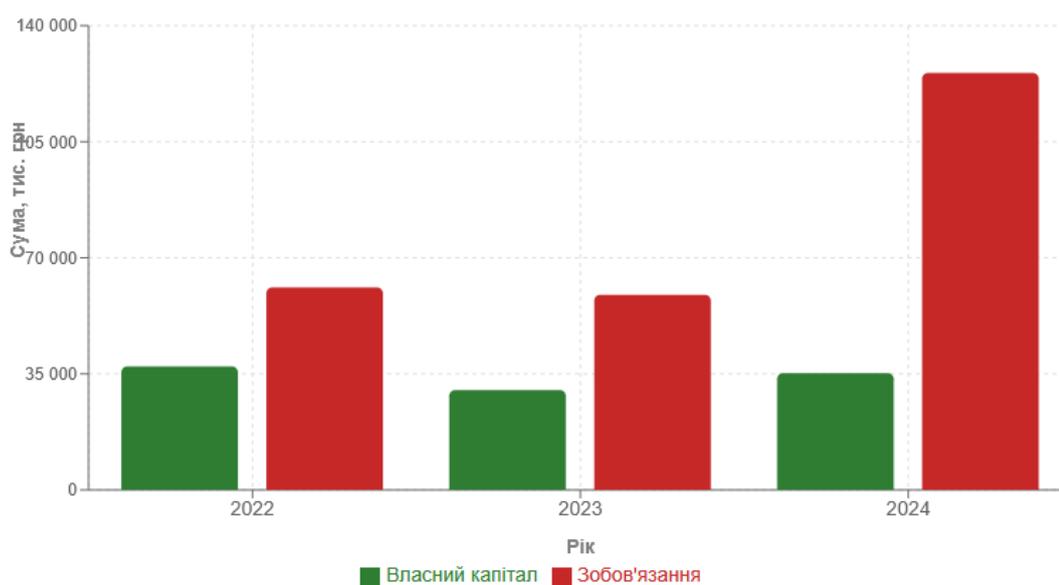


Рис. 2.5. Динаміка співвідношення власного капіталу та зобов'язань
ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022–2024 рр.

Розроблено автором

Аналіз фінансових результатів діяльності (розділ 5 таблиці 2.2) виявляє парадоксальну ситуацію: зростання чистого прибутку на тлі стагнації доходів від основної діяльності та падіння ефективності. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році склав 123 039,3 тис. грн, що майже відповідає рівню 2022 року (121 947 тис. грн). Тобто, незважаючи на інфляційні процеси, реальні обсяги продажів у грошовому вимірі не зросли. Це можна пояснити тимчасовим скороченням виробництва традиційної снекової продукції (про що свідчить падіння показника «Обсяг виробництва продукції» у статистичній звітності) у процесі переорієнтації на виробництво олії. Собівартість реалізованої продукції зросла на 3,83%, що перевищує темпи росту доходу, і призвело до тиску на валовий прибуток.

Водночас чистий прибуток підприємства продемонстрував феноменальне зростання — з 2 231,3 тис. грн у 2022 році до 8 299,3 тис. грн у 2024 році (зростання на 271,95%). Оскільки операційний дохід не забезпечив такого приросту, очевидно, що основний вплив на формування прибутку мали інші доходи. Враховуючи експортну орієнтацію нового бізнесу, високу ймовірність має отримання доходів від курсових різниць (інші операційні доходи), які виникають при переоцінці валютних контрактів та залишків на валютних рахунках в умовах девальвації гривні. Це підтверджує тезу про те, що висока прибутковість 2024 року має, значною мірою, не операційний, а ситуативний фінансовий характер.

Показники ефективності використання ресурсів свідчать про наявність проблем в операційному циклі. Фондовіддача знизилася до критично низького рівня 0,009 грн/грн, що є закономірним наслідком значного зростання вартості активів (незавершених капітальних інвестицій), які ще не введені в експлуатацію і не генерують виручку. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів знизився з 2,26 до 1,74 оборотів, що призвело до зростання періоду обороту зі 159 до 206 днів. Це свідчить про уповільнення руху коштів: ресурси на довший час «заморожуються» у запасах та дебіторській заборгованості, що вимагає

залучення додаткового зовнішнього фінансування для покриття касових розривів.

Наступним етапом фінансово-економічного аналізу є оцінка фінансового стану підприємства, яка включає: аналіз фінансової стійкості підприємства; аналіз платоспроможності (ліквідності); аналіз рентабельності. Перспективи розвитку підприємства характеризуються його фінансовим станом, а саме, системою показників, що відображають стан капіталу в процесі його кругообігу та здатність суб'єкта господарювання фінансувати свою діяльність. Показники розраховуються станом на кінець року.

Показники структури капіталу або фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів й інвесторів, що мають довгострокові вкладення в підприємство. До них відносять: коефіцієнт автономії, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів та інші. Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКРУП» за 2022 - 2024 рр. представлено в табл. 2.3.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» свідчить про значне погіршення структури капіталу та зростання фінансових ризиків протягом 2022–2024 років. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) демонструє стійку тенденцію до зниження: з 0,379 у 2022 році до 0,219 у 2024 році. Його значення у 2024 році суттєво нижче за нормативне ($\geq 0,5$). Це свідчить про те, що лише 21,9% активів підприємства сформовано за рахунок власних коштів. Відповідно, коефіцієнт концентрації залученого капіталу зріс до 0,781, що вказує на критичну залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Така ситуація є прямим наслідком стратегії фінансування інвестиційних проєктів та оборотного капіталу переважно за рахунок позикових коштів, що підтверджується даними балансу про стрімке зростання зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2024 році досяг значення 4,568, що більш, ніж удвічі, перевищує рекомендований норматив (< 2). Це означає, що

на кожен гривню власного капіталу припадає більше 4,5 гривень залучених коштів. Такий високий рівень фінансового левериджу робить підприємство вразливим до будь-яких коливань ринкової кон'юнктури, зміни відсоткових ставок або вимог кредиторів. Коефіцієнт фінансування знизився до 0,28, що значно менше одиниці, і означає неспроможність власного капіталу покрити навіть третину зобов'язань.

Таблиця 2.3

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

Показники	Норматив	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

Особливе занепокоєння викликають показники забезпеченості оборотних активів власними коштами. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів має від'ємне значення протягом усього періоду (-0,287 у 2024 році). Це свідчить про те, що весь власний капітал підприємства інвестовано в необоротні активи (незавершене будівництво), і його не вистачає навіть на покриття необоротних активів, тим більше на фінансування оборотних засобів. Таким чином, оборотні активи (запаси, дебіторська заборгованість) повністю сформовані за рахунок позикових коштів, переважно короткострокових. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також є від'ємним (-0,795), що вказує на відсутність у підприємства вільних власних ресурсів для фінансового маневрування.

Далі необхідно дати оцінку показників платоспроможності (ліквідності) підприємства. Розрахунок відповідних показників наведено в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)

ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» 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

Аналіз ліквідності свідчить про наявність ознак поточної неплатоспроможності підприємства. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності), який характеризує загальну здатність підприємства погасити короткострокові зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів, у 2024 році склав 0,791. Це значення є нижчим за нормативний рівень (1,0–1,2) і означає, що навіть за умови повної реалізації запасів та стягнення всієї дебіторської

заборгованості, підприємство зможе погасити лише 79% своїх поточних боргів. Така ситуація є критичною і вказує на дефіцит ліквідних засобів, спричинений диспропорцією між короткостроковими боргами та оборотними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 році зріс до 0,365 порівняно з 0,182 у 2023 році, однак все ще не досягає рекомендованого мінімуму (0,5-1,0). Покращення цього показника відбулося не за рахунок накопичення грошових коштів, а внаслідок стрімкого зростання дебіторської заборгованості. Враховуючи специфіку діяльності (експорт, ПДВ), якість цієї дебіторської заборгованості та швидкість її перетворення в гроші викликають питання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається на вкрай низькому рівні (0,011), що свідчить про практичну відсутність вільних грошових коштів на рахунках для миттєвого погашення боргів. Підприємство працює в режимі жорсткого управління грошовими потоками, спрямовуючи всі надходження на фінансування операційних витрат та інвестицій.

Остаточний висновок про фінансовий стан підприємства дається на підставі розрахунку узагальнюючих показників фінансової стійкості, що представлені в табл. 2.5.

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	-	-
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	-844,3	-	-
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 – Е1	-	-	-
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	-	-	-
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	-16590	-14423	-
			41999,1

За результатами аналізу узагальнюючих показників фінансової стійкості (трикомпонентна модель), стан ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» протягом 2022–2024 років класифікується як кризовий фінансовий стан. Це підтверджується тим, що всі три індикатори забезпеченості запасів джерелами фінансування мають від’ємні значення ($E1 < 0$, $E2 < 0$, $E3 < 0$).

У 2024 році дефіцит власних обігових коштів ($E1$) досяг -78 795,2 тис. грн. Навіть залучення довгострокових позикових коштів не покриває цього дефіциту ($E2 = -73 566,2$ тис. грн). Більше того, навіть сумарна величина власних коштів, довгострокових та короткострокових кредитів банків (нормальних джерел фінансування запасів) є недостатньою для покриття вартості запасів, дефіцит ($E3$) становить -41 999,1 тис. грн. Це означає, що значна частина запасів (більше 40 млн грн) та інші оборотні активи фінансуються за рахунок кредиторської заборгованості (неплатежів постачальникам), що є ознакою глибокої фінансової кризи. Підприємство функціонує лише завдяки відстрочкам платежів та лояльності контрагентів. Аналіз структури витрат підприємства за видами діяльності свідчить про неоднозначні зміни питомої ваги окремих статей.

Таблиця 2.6

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

Витрати	Звітні роки						Зміна(+; -) 2024 р. від			
	2022		2023		2024		2022		2023	
	тис. грн.	част- ка,%	тис. грн.	част- ка,%	тис. грн.	част- ка,%	тис. грн.	част- ка,%	тис. грн.	част- ка,%
Собівартість реалізованої продукції	105460,1	81,96	79372	72,15	109495,3	80,86	4035,2	-1,1	30123,3	8,71
Інші операційні витрати	22254,3	17,30	29100,7	26,45	23510,2	17,36	1255,9	0,06	-5590,5	-9,09
Інші витрати	952,3	0,74	1531,2	1,39	2408,4	1,78	1456,1	1,04	877,2	0,39
Разом	128666,7	100	110003,9	100	135413,9	100	6747,2	0	25410	0

Так, найбільшу питому вагу (табл. 2.6), незважаючи на загальну тенденцію до зменшення, у 2022-2024 роках становить собівартість реалізованої продукції, у 2024 році її частка склала 80,86%, що менше рівня 2022 року (81,96%), але значно більше рівня 2023 року (72,15%). Зростання собівартості в абсолютному вимірі на 30 млн грн у 2024 році порівняно з 2023 роком пояснюється відновленням обсягів діяльності та зростанням цін на сировину. Позитивним моментом є зниження частки та абсолютної величини інших операційних витрат у 2024 році до 17,36% (порівняно з 26,45% у 2023 році), що свідчить про оптимізацію адміністративних та збутових витрат. Це важливий фактор підтримки операційної прибутковості в умовах зростання виробничих витрат.

Показники рентабельності демонструють значну позитивну динаміку (рис. 2.6), що, на перший погляд, суперечить висновкам про кризовий фінансовий стан.

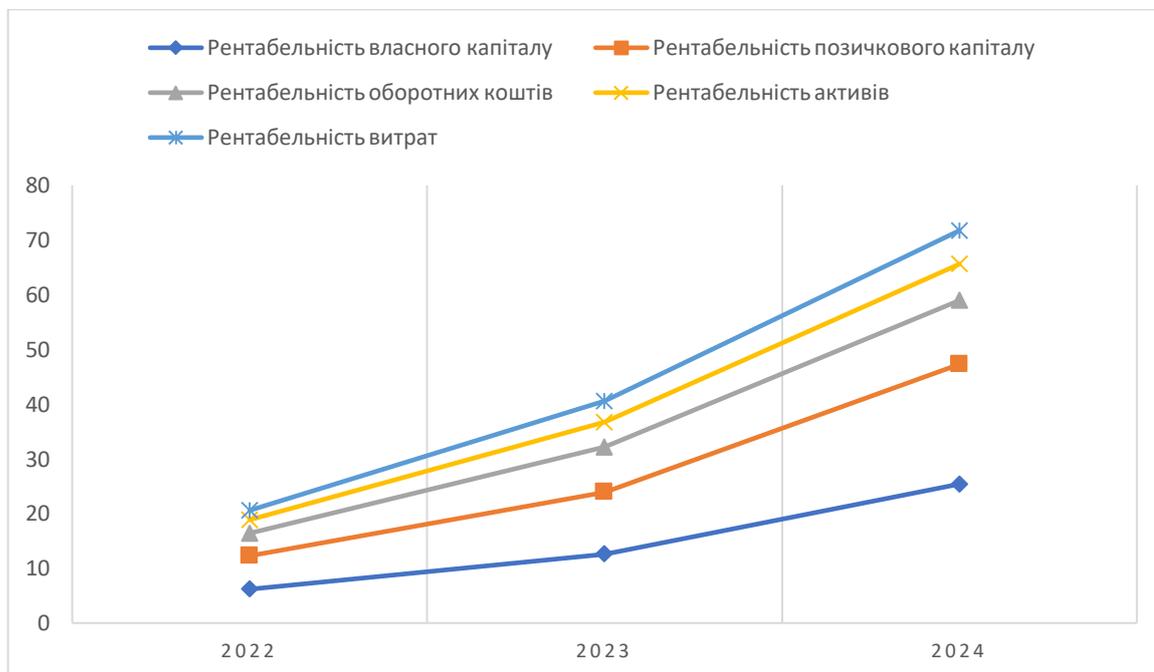


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності
ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022 - 2024 рр.

Розроблено автором

Рентабельність власного капіталу (ROE) зросла до 25,388% (табл. 2.7) у 2024 році, що є дуже високим показником ефективності для власників. Однак такий ріст значною мірою зумовлений ефектом фінансового важеля: низька база власного капіталу та високий рівень залучених коштів мультиплікують рентабельність при отриманні прибутку. Рентабельність активів (ROA) також зросла до 6,641%. Проте важливо враховувати, що чистий прибуток, який лежить в основі цих розрахунків, сформований значною мірою за рахунок «інших доходів» (курсових різниць), а не операційної ефективності. Тому високі показники рентабельності в даному випадку відображають не стільки ефективність основної діяльності, скільки високі фінансові ризики, які взяло на себе підприємство.

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

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновок, що підприємство перебуває у складному перехідному періоді, пов'язаному зі зміною стратегічного вектору розвитку. Основні фінансові індикатори вказують на реалізацію масштабної інвестиційної програми з розбудови нових виробничих потужностей (олійний напрям), що призвело до стрімкого зростання активів та валюти балансу.

Фінансування цього розвитку здійснюється переважно за рахунок агресивного залучення позикового капіталу, зокрема короткострокових кредитів та нарощування кредиторської заборгованості. Це призвело до втрати фінансової автономії (коефіцієнт автономії 0,219) та формування кризової структури балансу з дефіцитом ліквідності (коефіцієнт покриття 0,791) та від'ємним значенням власних обігових коштів. Підприємство балансує на межі платоспроможності, залежачи від лояльності кредиторів та стабільності грошових надходжень.

Попри це, діяльність підприємства у 2024 році була прибутковою, з рекордно високими показниками рентабельності власного капіталу (25,4%). Однак якість цього прибутку є низькою, оскільки він значною мірою сформований за рахунок неопераційних курсових різниць, а не зростання ефективності основної діяльності. Для покращення фінансового стану та виходу з кризи ліквідності підприємству необхідно завершити інвестиційні проекти для генерації операційного грошового потоку, провести реструктуризацію короткострокової заборгованості та посилити контроль за управлінням дебіторською заборгованістю. Внутрішнім резервом є подальша оптимізація операційних витрат та підвищення продуктивності праці персоналу, проблеми з яким (висока плинність) були виявлені у попередніх розділах роботи.

2.3. Оцінювання поточної конкурентної позиції ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в галузі та визначення стратегічних пріоритетів розвитку

Оцінка конкурентної позиції підприємства в умовах стратегічної трансформації вимагає комплексного погляду на зміни у його фінансовій та ринковій структурі. ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» перебуває на етапі переходу від локальної моделі виробництва снєків до експортно-орієнтованої переробки олійних культур. Цей процес супроводжується глибинними

змінами у розподілі ресурсів та формуванні фінансових результатів. Для об'єктивного визначення стратегічних пріоритетів необхідно провести SWOT-аналіз діяльності даного підприємства. Він є ефективним інструментом, який застосовується при побудові стратегії бізнесу і представляє собою метод оцінки на підставі аналізу внутрішніх (слабкі і сильні сторони) та зовнішніх факторів (можливості і загрози).

Проведення SWOT-аналізу розпочинається формуванням матриці, де розміщуються SWOT-фактори (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу у загальному вигляді

Сильні сторони	Можливості
Слабкі сторони	Загрози

Джерело: [70, с 140]

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» виявив чотири ключові сильні сторони, які формують базу для конкурентоспроможності компанії. Насамперед, це багаторічний досвід роботи на ринку та налагоджені виробничі процеси, що дозволяє підтримувати стабільну якість продукції. Другою сильною стороною є вигідне географічне розташування у сировинному регіоні, що мінімізує логістичні витрати. Третім фактором є здатність реалізовувати масштабні інвестиційні проекти, підтверджена значним обсягом капітальних вкладень. Четвертою перевагою є наявність диверсифікованого продуктового портфелю, що поєднує стабільний внутрішній попит на снеки з експортним потенціалом олії.

Водночас діяльність підприємства обтяжена шістьма суттєвими слабкими сторонами. Найбільш критичною є надмірне зовнішнє кредитування та втрата фінансової автономії, що робить бізнес залежним від кредиторів. Другою слабкістю є низька ліквідність активів та дефіцит грошових коштів, що створює загрозу платоспроможності. Третім негативним фактором виступає низька операційна рентабельність основного виробництва, яка

перекривається лише ситуативними іншими доходами. Четвертою проблемою є відсутність впізнаваного бренду та слабка маркетингова політика, що обмежує можливості ціноутворення. П'ятою слабкістю є гостра кадрова криза, що проявляється у високій плинності кадрів. Шостим фактором є застарілість частини основних фондів снекового напрямку, що потребує додаткових витрат на ремонт.

Зовнішнє середовище генерує п'ять вагомих можливостей для розвитку. По-перше, це зростання світового попиту на продовольство та олію, що відкриває експортні перспективи. Другою можливістю є доступ до державних програм пільгового кредитування, які підтримують аграріїв. Третій фактор — це розширення географії експорту завдяки лібералізації торгівлі з ЄС. Четвертою можливістю є потенціал імпортозаміщення та витіснення менш ефективних локальних конкурентів. П'ята можливість полягає у впровадженні енергоефективних технологій, що дозволить знизити собівартість продукції.

Проте зовнішнє оточення також несе вісім серйозних загроз. Головною загрозою є воєнні ризики та нестабільність логістичних шляхів, що може заблокувати експорт. Друга загроза — це коливання світових цін на сировину та готову продукцію, що впливає на маржинальність. Третім фактором є посилення конкуренції з боку глобальних гравців та агрохолдингів. Четверта загроза — валютні ризики та нестабільність курсу гривні. П'ятою проблемою є дефіцит кваліфікованої робочої сили на ринку праці через міграцію та мобілізацію. Шоста загроза полягає у зростанні вартості енергоносіїв та логістики. Сьомим ризиком є можливі зміни у податковому законодавстві та затримки з відшкодуванням ПДВ. Восьма загроза — зниження купівельної спроможності населення на внутрішньому ринку, що б'є по снековому сегменту.

На основі ідентифікованих факторів побудовано матрицю SWOT-аналізу, яка дозволяє кількісно оцінити стратегічне положення підприємства через підрахунок перетинів факторів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Сильні сторони	Можливості
Багаторічний досвід роботи на ринку та налагоджені виробничі процеси	Зростання світового попиту на продовольство та олію
Вигідне географічне розташування	Доступ до державних програм пільгового кредитування
Здатність реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти	Розширення географії експорту
Наявність диверсифікованого продуктового портфелю	Потенціал імпортозаміщення та витіснення менш ефективних локальних конкурентів
	Впровадженні енергоефективних технологій, що дозволить знизити собівартість продукції.
Слабкі сторони	Загрози
Надмірне зовнішнє кредитування та втрата фінансової автономії	Воєнні ризики та нестабільність логістичних шляхів
Низька ліквідність активів та дефіцит грошових коштів	Коливання світових цін на сировину та готову продукцію
Низька операційна рентабельність основного виробництва	Посилення конкуренції з боку глобальних гравців та агрохолдингів
Відсутність впізнаваного бренду та слабка маркетингова політика	Валютні ризики та нестабільність курсу гривні
Гостра кадрова криза	Дефіцит кваліфікованої робочої сили на ринку праці
Застарілість частини основних фондів снекового напрямку, що потребує додаткових витрат на ремонт.	Зростання вартості енергоносіїв та логістики.
	Можливі зміни у податковому законодавстві та затримки з відшкодуванням ПДВ
	Зниження купівельної спроможності населення на внутрішньому ринку

Розроблено автором

За результатами SWOT-аналізу, наведеного в таблиці 2.9, встановлено, що ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» володіє значним внутрішнім потенціалом розвитку, зокрема завдяки наявності виробничого досвіду, диверсифікованого продуктового портфелю та можливостей реалізації інвестиційних проєктів. Водночас підприємство функціонує в умовах підвищених зовнішніх ризиків і внутрішніх фінансово-економічних обмежень, що зумовлює необхідність концентрації стратегічних зусиль на зниженні фінансової залежності, підвищенні операційної ефективності та активнішому використанні ринкових можливостей, насамперед у напрямі експорту й технологічної модернізації.

Для узагальнення результатів проведеного стратегічного аналізу та визначення ключових напрямів поєднання внутрішнього потенціалу підприємства із чинниками зовнішнього середовища в табл. 2.10 наведено матрицю SWOT-аналізу ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».

Таблиця 2.10

Аналіз матриці SWOT-аналізу ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

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

Розроблено автором

Аналіз матриці показує (табл. 2.10), що найбільшу кількість балів (14 перетинів) набрало поле «Слабкі сторони та Загрози» (WT). Згідно з методологією стратегічного аналізу, це поле називають «кризовим полем», оскільки тут об'єднуються загрози і слабкі сторони підприємства. Домінування цього квадранта свідчить про те, що підприємство перебуває у вразливому стані, коли внутрішні дефіцити (відсутність коштів, борги, кадрові проблеми) резонують із зовнішніми небезпеками (війна, конкуренція, цінові коливання). У такій ситуації стратегія агресивного зростання є занадто ризикованою.

У зв'язку з цим існує необхідність розробки стратегій, спрямованих як на подолання загроз, так і усунення слабких сторін підприємства, що завжди є складним завданням. Згідно з результатами матриці, підприємство має обрати стратегію скорочення (або ліквідації нерентабельних напрямків) та захисної реструктуризації. Це означає, що пріоритетом стає не експансія будь-якою ціною, а стабілізація фінансового стану, закриття джерел втрат, оптимізація витрат та концентрація ресурсів на найбільш життєздатних напрямках бізнесу для виживання в умовах кризи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз конкурентної позиції та фінансово-економічного стану ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про особливості функціонування підприємства в умовах стратегічної трансформації та нестабільного зовнішнього середовища.

1. Визначено організаційно-економічні характеристики об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», розкрито правовий статус, місію, стратегічні цілі та особливості організаційної структури підприємства. Охарактеризовано виробничий, ресурсний та інвестиційний потенціал, а також виявлено ключові виклики, пов'язані з високою залежністю від позикового капіталу та впливом факторів зовнішнього середовища.

2. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки. Визначено основні тенденції зміни активів і пасивів, фінансових результатів, показників ефективності, фінансової стійкості та ліквідності. Встановлено, що зростання активів і прибутку супроводжується погіршенням структури капіталу, зниженням платоспроможності та підвищенням фінансових ризиків, що свідчить про кризовий фінансовий стан підприємства.

3. Охарактеризовано вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на конкурентну позицію ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» та визначено ключові проблемні зони функціонування системи управління. Зроблено висновок про необхідність удосконалення фінансової політики, підвищення ефективності управління оборотними коштами та впровадження сучасних інструментів стратегічного управління для зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» В ГАЛУЗІ

3.1. Стратегічні напрями посилення конкурентної позиції ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Визначення стратегічних напрямів посилення конкурентної позиції ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» базується на глибокому синтезі результатів теоретичного дослідження, викладених у першому розділі, та комплексному діагностичному аналізі фінансово-господарського стану підприємства, проведеному у другому розділі магістерської роботи. Враховуючи ідентифікований кризовий фінансовий стан підприємства, що характеризується втратою фінансової автономії, критичним дефіцитом ліквідності та надмірним борговим навантаженням, а також результати SWOT-аналізу, які чітко позиціонували підприємство у квадранті WT (Слабкі сторони - Загрози), вибір стратегічного вектору розвитку не може розглядатися як лінійний процес нарощування обсягів виробництва чи простого розширення частки ринку. Ситуація, що склалася, вимагає застосування специфічного, жорсткого та системного інструментарію антикризового стратегічного управління, спрямованого на виживання, стабілізацію та подальше відновлення платоспроможності через докорінну трансформацію бізнес-моделі. Результати матричного аналізу, що зафіксували домінування пари факторів "Слабкі сторони - Загрози" (14 перетинів), згідно з класичною теорією стратегічного менеджменту, безальтернативно диктують необхідність обрання стратегії захисного характеру, яка в науковій літературі, зокрема у фундаментальних працях А. Томпсона та А. Стрікланда, визначається як "Стратегія відновлення" (Turnaround Strategy) або стратегія повороту [36, с. 245]. Цей стратегічний вибір є єдино можливим для компаній,

що опинилися у глибокій кризі внаслідок поєднання внутрішньої неефективності та несприятливих зовнішніх умов, і для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» він означає необхідність реалізації системної програми дій, що охоплює фінансову реструктуризацію, операційну оптимізацію та стратегічне перепозиціонування на ринку переробки олійних культур.

Першочерговим та найбільш критичним стратегічним пріоритетом, який безпосередньо впливає з аналізу фінансового стану підприємства, де коефіцієнт автономії знизився до критичного рівня 0,219 при нормативному значенні $\geq 0,5$, є реалізація жорсткої політики фінансової стабілізації та відновлення ліквідності. Висока залежність від позикового капіталу, яка у 2024 році досягла загрозливих масштабів, коли загальні зобов'язання перевищили 125 млн грн на фоні власного капіталу в 35 млн грн, вимагає докорінного перегляду підходів до управління пасивами та грошовими потоками. Згідно з методологічними підходами до антикризового фінансового менеджменту, викладеними у працях В. Савчука, в умовах кризи пріоритетним завданням стає не максимізація бухгалтерського прибутку, а забезпечення позитивного чистого грошового потоку, достатнього для обслуговування боргових зобов'язань та фінансування операційного циклу [34, с. 112]. Стратегічний напрям фінансової стабілізації для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» має передбачати комплекс заходів з реструктуризації короткострокового кредитного портфеля, який наразі чинить найбільший тиск на платоспроможність підприємства. Трансформація короткострокових боргів у довгострокові зобов'язання дозволить синхронізувати терміни повернення кредитів з реальним періодом окупності масштабних інвестицій у нові виробничі потужності з переробки соняшнику, які на кінець аналізованого періоду складали 48 млн грн у формі незавершених капітальних інвестицій. Без вирішення проблеми розриву ліквідності та зниження коефіцієнта покриття, який становить менше одиниці (0,791), будь-

які виробничі ініціативи будуть заблоковані дефіцитом обігових коштів, що створює пряму загрозу зупинки діяльності та банкрутства.

Паралельно з фінансовою стабілізацією, ключовим елементом стратегії відновлення є завершення стратегічного переходу від виробництва виключно снекової продукції (КВЕД 10.39) до виробництва олії та тваринних жирів (КВЕД 10.41). Цей крок, який вже розпочато підприємством, слід розглядати як фундаментальну стратегію вертикальної інтеграції назад (*upstream integration*), що дозволяє підприємству змінити свою позицію в ланцюгу створення вартості. З точки зору теорії конкурентних переваг М. Портера, такий рух наближає виробника до сировинної бази та зменшує залежність від постачальників напівфабрикатів, що є критично важливим в умовах волатильності цін на сировинних ринках [31, с. 340]. Враховуючи аграрну специфіку Полтавського регіону, де розміщені потужності підприємства (с. Чернечий Яр), така стратегія є економічно обґрунтованою спробою отримати доступ до джерел конкурентних переваг нижчого порядку - дешевої сировини та мінімізації вхідних логістичних витрат. Проте успіх цієї стратегії залежить від здатності менеджменту трансформувати потенційні переваги у реальні фінансові результати, що вимагає відмови від розпорошення обмежених фінансових ресурсів і концентрації зусиль на якнайшвидшому введенні в експлуатацію нових потужностей. Експортна орієнтація олійного бізнесу може стати тим драйвером, що виведе компанію з кризи завдяки природному хеджуванню валютних ризиків та отриманню доходу від курсових різниць, що вже позитивно вплинуло на фінансовий результат у 2024 році, попри операційні складнощі.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку соняшникової олії, який характеризується наявністю потужних глобальних гравців та агрохолдингів (таких як Kernel, Bunge) і високим ступенем стандартизації продукту, ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» об'єктивно не може конкурувати за рахунок ефекту масштабу. Тому стратегічним імперативом стає вибір конкурентної стратегії "фокусування на витратах" або "лідерства у ніші" згідно з

класифікацією М. Портера [32, с. 89]. Це означає, що підприємство повинно досягти максимальної операційної ефективності на своєму локальному рівні, мінімізуючи втрати на всіх етапах виробничого циклу переробки соняшнику. Впровадження концепції "Ощадливого виробництва" (Lean Production), теоретичні засади якої були розглянуті в першому розділі, стає не просто бажаним, а критично необхідним елементом стратегії виживання. Усунення класичних семи видів втрат - надвиробництва, очікування, зайвих перевезень, зайвої обробки, надлишку запасів, зайвих рухів та дефектів - дозволить знизити собівартість переробки тонни соняшнику до рівня, який забезпечить цінову конкурентоспроможність на експортних ринках навіть при менших обсягах партій порівняно з гігантами індустрії. Особливу увагу в рамках цієї стратегії слід приділити енергоефективності, оскільки зростання цін на енергоносії та ризики їх фізичної нестачі є однією з ключових загроз, ідентифікованих у SWOT-аналізі.

Щодо традиційного для підприємства снекового бізнесу, стратегія має бути переглянута крізь призму портфельного аналізу. Враховуючи зафіксоване у другому розділі, падіння обсягів виробництва у натуральному вираженні та стагнацію доходів від реалізації в умовах інфляції, цей напрямок ризикує перетворитися на "баласт", що поглинає дефіцитні ресурси. Стратегічним рішенням у цьому сегменті має стати "стратегія збору врожаю" (Harvest Strategy) для низькорентабельних позицій та селективна підтримка лише тих продуктів, які мають стійкий попит і генерують позитивний грошовий потік [19, с. 156]. Це передбачає жорстку оптимізацію асортиментного портфелю, виведення з виробництва збиткових SKU (товарних позицій), скорочення маркетингових витрат на підтримку слабких брендів та фокусування на найбільш маржинальних продуктах. Вивільнені з обігу в снековому сегменті кошти мають бути негайно перенаправлені на фінансування закупівель сировини для олійного виробництва, яке є більш матеріаломістким. Такий підхід дозволить збалансувати товарний портфель і

знизити ризики, пов'язані зі зниженням купівельної спроможності населення на внутрішньому ринку снєків [69, с. 118].

Критично важливим аспектом стратегії в умовах воєнного стану є управління ризиками та безпекою бізнесу. Теоретичні підходи І. Ансоффа щодо стратегічного управління в умовах нестабільності та реагування на "слабкі сигнали" набувають тут виняткового практичного значення [16, с. 145]. ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» має розробити та імплементувати систему моніторингу зовнішнього середовища, яка дозволить завчасно ідентифікувати загрози переривання логістичних ланцюгів, зміни у регулюванні експорту або ризики енергетичних блєкаутів. Стратегія забезпечення енергетичної автономності, наприклад, через встановлення генераційних потужностей або використання біопалива з відходів виробництва (лушпиння соняшнику), стає інтегральною частиною загальної конкурентної стратегії. Це гарантує безперервність виробничого процесу, що в умовах загальної нестабільності енергосистеми стає вагомим конкурентним перевагою перед менш адаптованими гравцями ринку, забезпечуючи виконання контрактних зобов'язань перед експортними партнерами.

Невід'ємною складовою стратегії посилення конкурентної позиції є розвиток кадрового потенціалу та подолання проблеми високої плинності кадрів, яка, згідно з даними другого розділу, досягла рівня 17,7%. В умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили, спричиненого міграційними процесами та мобілізацією, стратегія управління персоналом має трансформуватися від адміністративного підходу до управління людськими ресурсами як стратегічним активом. Впровадження сучасної системи мотивації, яка б пов'язувала винагороду з результатами діяльності (KPI), та інвестування у навчання персоналу роботі на новому технологічному обладнанні олійного цеху є необхідними умовами для досягнення планової продуктивності. Як зазначає Л. Балабанова, саме компетентність та лояльність персоналу в кризових умовах часто стають вирішальним фактором виживання підприємства [17, с. 210]. Без стабільного колективу, здатного ефективно

експлуатувати нові активи, стратегія технологічного переозброєння не принесе очікуваного ефекту.

Узагальнюючи вищевикладене, можна сформулювати комплексну "Стратегію стабілізації та трансформаційного зростання" ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», яка базується на трьох фундаментальних "китах": фінансова санація (реструктуризація боргів та жорстке управління ліквідністю), операційна досконалість (впровадження Lean-технологій та енергоефективність) та продуктова трансформація (оптимізація снекового портфелю та агресивна експортна експансія на ринку олії). Реалізація цієї стратегії дозволить підприємству вийти з небезпечної зони WT, відновити фінансову стійкість, мінімізувати вплив зовнішніх загроз та сформувати довгострокові конкурентні переваги. Деталізація фінансового аспекту цієї стратегії вимагає впровадження жорстких інструментів управління оборотним капіталом. Враховуючи, що коефіцієнт покриття (0,791) свідчить про дефіцит ліквідних засобів, стратегічним пріоритетом стає прискорення оборотності дебіторської заборгованості, яка зросла у 4,3 рази. Це передбачає перегляд контрактних умов, активне використання факторингу та посилення контролю за розрахунками, що дозволить вивільнити заморожені кошти для фінансування операційної діяльності без залучення нових дорогих кредитів.

В контексті маркетингової стратегії для нового олійного напрямку, ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» має зосередитися на сертифікації виробництва та продукції згідно з міжнародними стандартами. Отримання сертифікатів ISO 22000 (системи управління безпечністю харчових продуктів) та HACCP, а також специфічних галузевих сертифікатів (як-от GMP+ або ISCC для ринку ЄС) є обов'язковою перепусткою на високомаржинальні зовнішні ринки. Це дозволить підприємству інтегруватися у глобальні ланцюги постачання не як постачальник знеособленої сировини, а як надійний партнер, що гарантує якість та безпечність продукту. Стратегія брендингу для олії в сегменті B2B має будуватися на репутації надійного виробника, прозорості процесів та екологічності, що відповідає сучасним вимогам європейських споживачів.

Водночас для снекового напрямку на внутрішньому ринку доцільно розглянути стратегію "слідування за лідером" або партнерства з торговельними мережами у форматі виробництва Private Label, що дозволить завантажити потужності без значних витрат на просування власного бренду в умовах зниження купівельної спроможності населення.

Окремим важливим вектором є стратегія цифровізації управлінських процесів. В умовах масштабування бізнесу та ускладнення обліку через наявність двох різних виробничих напрямків, існуючі методи управління можуть стати гальмом розвитку. Впровадження інтегрованої ERP-системи дозволить керівництву отримувати оперативну та достовірну інформацію про стан запасів, дебіторську заборгованість, маржинальність окремих партій продукції в режимі реального часу. Це є необхідною умовою для прийняття швидких та обґрунтованих управлінських рішень в умовах високої турбулентності середовища, про що наголошують у своїх працях О. Коваленко та Й. Ситник [68, с. 15]. Цифрова трансформація також підвищить прозорість бізнесу для потенційних інвесторів та кредиторів, полегшуючи доступ до зовнішнього фінансування, яке є критично необхідним для завершення інвестиційних проєктів.

З огляду на WT-позицію, стратегія підприємства також повинна передбачати механізми "стратегічного відступу" або дивестицій для нежиттєздатних елементів бізнесу. Якщо детальний аналіз покаже, що певні виробничі лінії снекового напрямку є морально та фізично застарілими, а їх продукція не користується попитом, доцільним буде прийняття рішення про ліквідацію або продаж цих активів. Отримані кошти можуть бути спрямовані на погашення найбільш критичних боргів або поповнення обігового капіталу для олійного виробництва. Такий підхід, хоч і може призвести до короткострокового зменшення активів, у довгостроковій перспективі оздоровить структуру балансу та підвищить загальну ефективність використання капіталу [38, с. 215]. Готовність до прийняття таких

непопулярних, але необхідних рішень є ознакою зрілого стратегічного управління.

Нарешті, успішна реалізація обраної стратегії неможлива без врахування інституційного середовища та державної підтримки. ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» повинно активно моніторити та використовувати доступні державні програми підтримки аграріїв та переробників, такі як пільгове кредитування "5-7-9%", гранти на переробку, компенсації вартості енергоефективного обладнання тощо [44, с. 48]. Інтеграція цих інструментів у фінансову стратегію дозволить знизити вартість капіталу та покращити фінансовий стан. Співпраця з профільними асоціаціями, такими як "Укроліяпром" , може забезпечити доступ до актуальної ринкової аналітики, лобювання інтересів галузі та пошук нових партнерів за кордоном. Таким чином, стратегія посилення конкурентної позиції ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» є багатовимірною конструкцією, що поєднує внутрішні перетворення з активною зовнішньою позицією, спрямованою на використання всіх наявних можливостей для подолання кризи.

Специфіка реалізації окреслених стратегічних напрямів в умовах триваючого воєнного стану вимагає від менеджменту ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» особливої гнучкості та адаптивності. Стратегічне планування має набути рис сценарності, де розробляються алгоритми дій для оптимістичного, реалістичного та песимістичного варіантів розвитку подій на фронті та в економіці. Важливим елементом стає децентралізація прийняття рішень та надання більших повноважень керівникам середньої ланки, що дозволить оперативніше реагувати на локальні виклики. Крім того, політика корпоративної соціальної відповідальності набуває нового змісту - підтримка армії, допомога постраждалим співробітникам та громадам стає не просто етичним обов'язком, а важливою складовою репутаційного капіталу та ліцензією на діяльність у суспільстві, що перебуває у стані війни. Інтеграція цих аспектів у загальну

канву стратегії дозволить підприємству не лише вижити, а й зберегти людське обличчя та створити міцну основу для відновлення у післявоєнний період.

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить трансформувати слабкі сторони підприємства, такі як висока закредитованість та залежність від одного ринку, у керовані ризики, а загрози зовнішнього середовища - у стимули для підвищення внутрішньої ефективності. Перехід до виробництва продукції з вищою доданою вартістю, орієнтація на експорт, фінансова дисципліна та операційна досконалість створять передумови для поступового виходу з "червоної зони" матриці SWOT та переміщення у більш сприятливі стратегічні позиції. Це вимагатиме консолідації зусиль усіх стейкхолдерів - власників, менеджменту, персоналу та партнерів - навколо єдиної мети: збереження та розвитку українського виробника в умовах безпрецедентних історичних викликів.

Окрему увагу в межах стратегії посилення конкурентної позиції слід приділити управлінню логістичними ризиками, які для експортоорієнтованого олійного бізнесу є критичними. Блокування морських портів та черги на західних кордонах вимагають від ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» диверсифікації логістичних маршрутів. Стратегічно доцільним є укладання прямих договорів з європейськими логістичними операторами та використання мультимодальних перевезень (автотранспорт + залізниця). Це дозволить знизити залежність від пропускнуої здатності окремих пунктів перетину кордону та забезпечити стабільність поставок клієнтам. Також варто розглянути можливість оренди складських приміщень на території країн ЄС (наприклад, у Польщі чи Румунії) для створення буферних запасів готової продукції. Це наблизить товар до кінцевого споживача, скоротить терміни доставки (Lead Time) та підвищить надійність постачання, що є вагомим конкурентним аргументом у переговорах з європейськими ритейлерами та переробниками.

Впровадження стратегії також потребує перегляду інвестиційної політики. В умовах дефіциту власних коштів та дороговизни позикових

ресурсів, пріоритет повинен надаватися інвестиційним проєктам з коротким терміном окупності (Payback Period до 1-1,5 року) та високим впливом на ліквідність. Всі проєкти довгострокового розвитку, які не мають прямого впливу на виживання та генерацію грошового потоку в короткостроковій перспективі, мають бути заморожені або відкладені. Такий підхід "інвестиційного аскетизму" дозволить зберегти ресурси для підтримки операційної діяльності та обслуговування боргів. Водночас, пошук альтернативних джерел фінансування, таких як грантові програми від міжнародних донорів (USAID, ЄБРР) для підтримки продовольчої безпеки та малого бізнесу, має стати постійною функцією фінансового департаменту. Залучення безповоротного фінансування або дешевих ресурсів може стати вирішальним фактором для реалізації проєктів енергонезалежності та модернізації виробництва.

Не менш важливим є вдосконалення системи внутрішнього контролю та аудиту. В умовах кризи зростають ризики внутрішніх зловживань, крадіжок та неефективного використання ресурсів. Посилення контролю за рухом товарно-матеріальних цінностей, витратами палива, дотриманням технологічних норм виходу продукції дозволить виявити та ліквідувати "чорні діри", через які витікають кошти підприємства. Впровадження регулярних інвентаризацій, систем відеоспостереження та контролю доступу, а також автоматизованого обліку на виробництві є необхідними елементами операційної стратегії. Прозора та підзвітна система управління ресурсами є фундаментом довіри з боку власників та кредиторів.

Зміцнення конкурентної позиції також неможливе без постійного моніторингу дій конкурентів та ринкових трендів. ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» повинно впровадити систему конкурентної розвідки (benchmarking), аналізуючи цінову політику, асортимент, маркетингові активності та логістичні рішення основних гравців ринку [62, с. 88]. Це дозволить вчасно виявляти нові загрози та можливості, переймати кращі практики та уникати чужих помилок. Розуміння свого місця на ринку та

динаміки конкурентного оточення дозволить коригувати стратегію в режимі реального часу, забезпечуючи необхідну гнучкість. Зокрема, аналіз цін конкурентів на сировину (соняшник) дозволить оптимізувати закупівельну стратегію, обираючи оптимальний час та регіони для закупівлі, що суттєво впливає на собівартість готової продукції.

Насамкінець, успіх стратегії залежить від ефективної комунікації всередині компанії. Кожен працівник, від оператора лінії до топ-менеджера, повинен розуміти цілі компанії, суть антикризових заходів та свою роль у їх реалізації. Відкритість керівництва, регулярне інформування про стан справ та плани, залучення персоналу до пошуку шляхів підвищення ефективності (наприклад, через систему подачі пропозицій кайдзен) сприятимуть формуванню єдиної команди, націленої на результат. Подолання опору змінам, який є природним у кризових ситуаціях, вимагає від лідерів компанії високого рівня емоційного інтелекту та комунікативних навичок. Тільки через залучення та мотивацію людей можна реалізувати складні стратегічні завдання та вивести підприємство на траєкторію стійкого зростання.

3.2. Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП»

Розробка комплексних заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» базується на результатах стратегічного аналізу, проведеного у попередніх розділах роботи, та враховує ідентифікований кризовий фінансовий стан підприємства, що характеризується втратою фінансової автономії з коефіцієнтом 0,219 та критичним дефіцитом ліквідності з коефіцієнтом покриття 0,791 . Враховуючи позиціонування підприємства у квадранті WT (Слабкі сторони - Загрози) матриці SWOT-аналізу, система заходів має носити чітко виражений антикризовий характер та реалізовуватися в межах «Стратегії відновлення» (Turnaround Strategy). Ця стратегія вимагає від менеджменту не просто точкових покращень, а глибинної трансформації

бізнес-моделі, спрямованої на стабілізацію фінансових потоків, досягнення операційної досконалості та стратегічне перепозиціонування на ринку переробки олійних культур. Запропоновані заходи формують єдиний механізм, де кожен елемент підсилює дію іншого, забезпечуючи синергетичний ефект для виведення підприємства з зони ризику.

Першочерговим стратегічним заходом, який є фундаментом для реалізації будь-яких подальших ініціатив, є комплексна фінансова реструктуризація боргових зобов'язань. Аналіз структури пасивів ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» виявив небезпечну диспропорцію: при загальному обсязі зобов'язань у 125,7 млн грн, поточні зобов'язання складають 120,5 млн грн, що створює колосальний тиск на операційну діяльність. Підприємство фактично фінансує довгострокові інвестиційні проекти (незавершене будівництво олійного цеху вартістю 48 млн грн) за рахунок короткострокових ресурсів, що порушує золоте правило фінансування та створює розрив ліквідності. Захід передбачає проведення переговорів з ключовими банками-кредиторами щодо конвертації частини короткострокової кредитної заборгованості (31,5 млн грн) у довгострокові кредитні лінії строком на 3-5 років. Це дозволить синхронізувати графік погашення тіла кредиту з плановими грошовими потоками від запуску нового виробництва. Як зазначає В. П. Савчук, в умовах кризи управління ліквідністю стає пріоритетнішим за прибутковість, тому реструктуризація є критично необхідною для уникнення технічного дефолту [8, с. 115]. Крім того, необхідно структурувати кредиторську заборгованість перед постачальниками, яка сягнула 79,3 млн грн, шляхом укладання договорів про реструктуризацію та графіків розстрочки платежів, що дозволить розблокувати постачання сировини та уникнути судових позовів.

Для вирішення проблеми дефіциту обігових коштів та управління дебіторською заборгованістю, яка зросла до 42,7 млн грн, пропонується впровадження інструменту факторингу. Враховуючи експортну орієнтацію нового олійного напрямку та значні терміни повернення валютної виручки,

класичне очікування платежів призводить до вимивання обігових коштів. Укладання договору безрегресного факторингу з фінансовою установою дозволить підприємству отримувати до 90% від суми контракту відразу після відвантаження продукції. Це суттєво прискорить фінансовий цикл, знизить потребу в залученні дорогих овердрафтів та нівелює ризик касових розривів. Згідно з дослідженнями О. В. Бойка, використання факторингу в переробній галузі є одним з найбільш ефективних методів управління фінансовими ризиками, оскільки перекладає ризик неплатежу на фактора та забезпечує безперервність фінансування операційної діяльності [73, с. 115]. Кошти, вивільнені завдяки факторингу, мають бути спрямовані виключно на закупівлю насіння соняшнику, що дозволить забезпечити безперебійну роботу виробничих потужностей.

Ключовим заходом у виробничій сфері є впровадження системи «Ощадливого виробництва» (Lean Production) на новому олійному виробництві. В умовах жорсткої цінової конкуренції на ринку соняшникової олії, де основними гравцями є потужні агрохолдинги з ефектом масштабу, ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» може конкурувати лише за рахунок максимальної операційної ефективності. Концепція Lean, описана у працях Дж. Ламбена, спрямована на виявлення та усунення всіх видів втрат (muda), що не створюють цінності для клієнта [27, с. 72]. Пропонується розпочати з картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping) для ідентифікації "вузьких місць" у технологічному ланцюгу переробки. Наступним кроком має стати впровадження системи 5S (сортування, дотримання порядку, чистота, стандартизація, вдосконалення) на виробничих дільницях. Це дозволить скоротити час на переналагодження обладнання, мінімізувати простої та знизити рівень браку. Особливу увагу слід приділити мінімізації технологічних втрат олії при пресуванні та екстракції, оскільки кожен відсоток виходу продукції прямо впливає на собівартість. Очікується, що впровадження Lean-інструментів дозволить знизити операційні витрати на 10-15%, що суттєво підвищить маржинальність продукції [16, с. 210].

Важливою складовою операційної ефективності та економічної безпеки підприємства є реалізація проєкту з підвищення енергоефективності. Згідно з аналізом загроз у другому розділі, зростання вартості енергоносіїв є суттєвим ризиком для прибутковості. Захід передбачає встановлення сучасних твердопаливних котлів, адаптованих для спалювання лушпиння соняшнику - побічного продукту власного виробництва. Це рішення дозволить створити замкнений енергетичний цикл, повністю відмовитися від використання дороговартісного природного газу для технологічних потреб (сушіння насіння, підігрів пресів) та вирішити проблему утилізації відходів. За даними галузевих досліджень, перехід на біопаливо дозволяє знизити енергетичну складову в собівартості переробки олійних культур на 30-40% [25; 17, с. 92]. Крім економічного ефекту, це забезпечить енергетичну автономність підприємства, що в умовах можливих блекаутів та нестабільності енергосистеми є стратегічною конкурентною перевагою, гарантуючи виконання контрактних зобов'язань перед партнерами.

У контексті забезпечення якості та виходу на преміальні зовнішні ринки критично важливим є впровадження та сертифікація інтегрованої системи управління безпечністю харчових продуктів відповідно до міжнародних стандартів. Підприємство повинно отримати сертифікати ISO 22000 (НАССР) та ISO 9001, що є вхідним квитком на ринки Європейського Союзу. Це вимагає розробки детальних процедур контролю якості на всіх етапах: від вхідного контролю сировини до лабораторного аналізу готової продукції. Впровадження системи простежуваності (traceability) дозволить ідентифікувати походження кожної партії олії, що є обов'язковою вимогою європейських регуляторів [51; 69]. Крім того, для посилення позицій на ринку технічних олій (для виробництва біодизелю) доцільно пройти сертифікацію за схемою ISCC EU, що дозволить отримувати премію до ціни за сталість виробництва. Як зазначають О. А. Біловодська та А. А. Кириченко, наявність міжнародних сертифікатів є не лише вимогою законодавства, але й потужним

маркетинговим інструментом, що підвищує довіру споживачів та вартість бренду [84, с. 70].

Окремий блок заходів стосується оптимізації товарного портфелю традиційного снекового напрямку, який демонструє ознаки стагнації. Необхідно провести глибокий ABC-XYZ аналіз асортименту для виявлення збиткових та низькооберткових позицій. Продукція групи "С" (низька частка в прибутку) та "Z" (непрогнозований попит) має бути виведена з асортименту, що дозволить вивільнити обігові кошти, заморожені у неліквідних запасах, та оптимізувати складські площі [60, с. 22]. Стратегічно вірним рішенням для завантаження вільних виробничих потужностей є розвиток напрямку Private Label (власні торгові марки) для національних торговельних мереж. Співпраця з ритейлерами у форматі ВТМ дозволить забезпечити стабільний обсяг замовлень, уникнути витрат на маркетинг та просування власного бренду, що є фінансово обтяжливим в умовах кризи. Це також дозволить підприємству зберегти кваліфікований виробничий персонал та підтримувати обладнання у робочому стані, генеруючи стабільний грошовий потік для фінансування олійного напрямку [19, с. 39].

Візуалізація алгоритму оптимізації товарного портфелю допоможе краще зрозуміти логіку прийняття рішень. Нижче наведено ілюстративний матеріал, що відображає матрицю рішень щодо асортименту.

Для подолання проблеми високої плинності кадрів (17,7%) та підвищення продуктивності праці необхідно впровадити нову систему мотивації персоналу, базовану на ключових показниках ефективності (KPI). Існуюча система оплати праці не стимулює працівників до підвищення результативності та економії ресурсів. Пропонується запровадити структуру заробітної плати, що складається з фіксованої частини (70%) та змінної частини (30%), яка залежить від досягнення конкретних цілей.



Рис. 3.1. Матриця оптимізації товарного портфелю ТОВ
"УКРПРОДСНЕКГРУП"

Розроблено автором

Для виробничого персоналу КРІ можуть включати виконання плану виробництва, дотримання норм витрат сировини (вихід олії) та відсутність порушень трудової дисципліни. Для менеджерів із збуту та ЗЕД ключовим показником має стати не просто обсяг відвантаження, а надходження грошових коштів та відсутність простроченої дебіторської заборгованості. Такий підхід, як зазначає Л. В. Балабанова, дозволяє узгодити інтереси працівників зі стратегічними цілями компанії та перетворити персонал з витратної статті на капітал підприємства [82, с. 255]. Додатково необхідно розробити програму адаптації та наставництва для нових працівників, щоб знизити плинність на випробувальному терміні.

Стратегічним вектором розвитку є цифровізація бізнес-процесів через впровадження комплексної ERP-системи. На поточному етапі розрізненість облікових даних ускладнює прийняття оперативних рішень та контроль за ресурсами. Інтегрована інформаційна система дозволить об'єднати дані про закупівлі, виробництво, складські запаси, продажі та фінанси в єдиному

цифровому просторі. Це забезпечить прозорість собівартості кожної партії продукції, дозволить контролювати маржинальність у режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Як стверджує О. В. Коваленко, в умовах динамічного середовища швидкість обробки інформації стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Крім того, автоматизація бізнес-процесів мінімізує вплив людського фактору, знижує ризик помилок та зловживань, що є важливим елементом внутрішнього контролю.

Важливою складовою зміцнення ринкових позицій є диверсифікація логістичних каналів експорту. Блокування морських портів та черги на західних кордонах створюють суттєві ризики для виконання контрактів. Захід передбачає розробку мультимодальних логістичних схем (автотранспорт + залізниця) та укладання прямих контрактів з європейськими перевізниками. Стратегічно доцільним є створення розподільчого складу (хабу) на території Польщі або Румунії. Це дозволить акумулювати запаси готової продукції безпосередньо на цільовому ринку, скоротити час доставки до кінцевого споживача та нівелювати ризики затримок на кордоні. Наявність товару на складі в ЄС суттєво підвищить привабливість ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» як надійного партнера для європейських торговельних мереж, які працюють за принципом "Just-in-Time" [30; 80, с. 28].

З метою забезпечення ефективного управління ризиками та економічною безпекою, необхідно впровадити систему комплаєнс-контролю та перевірки контрагентів. В умовах воєнного стану ризик неплатежів та шахрайства значно зростає. Використання аналітичних інструментів (таких як YouControl, Opendatabot) для моніторингу статусу партнерів, їх судової історії та фінансового стану має стати обов'язковою процедурою перед укладанням будь-якого контракту [63; 90]. Це дозволить уникнути виникнення проблемної дебіторської заборгованості та захистити активи підприємства. Також варто передбачити страхування експортних контрактів та вантажів як додатковий інструмент захисту від форс-мажорних обставин.

Для системного відображення взаємозв'язку запропонованих заходів та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства доцільно використати графічну модель.



Рис. 3.2. Комплексна модель підвищення конкурентоспроможності ТОВ "УКРПРОДСНЕКГРУП"

Розроблено автором

Узагальнюючи запропоновані заходи, можна стверджувати, що їх реалізація дозволить ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» здійснити якісний стрибок у розвитку. Фінансова стабілізація створить необхідний ресурсний базис, впровадження Lean-технологій та енергоефективних рішень забезпечить цінову конкурентоспроможність, а сертифікація та маркетингова переорієнтація відкриють доступ до високомаржинальних експортних ринків. Трансформація корпоративної культури через нову систему мотивації та цифровізація управління забезпечать стійкість досягнутих результатів у

довгостроковій перспективі. Комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності є безальтернативним шляхом виживання та розвитку підприємства в умовах сучасних викликів. Наступним етапом дослідження буде кількісна оцінка економічної ефективності від впровадження розроблених заходів.

3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим ступенем невизначеності, волатильністю ринків та перманентним впливом екзогенних шоків, пов'язаних із дією правового режиму воєнного стану, оцінка ефективності стратегічних заходів трансформується з рутинної фінансової процедури на складний багатофакторний процес моделювання майбутнього стану підприємства. Для Товариства з обмеженою відповідальністю «УКРПРОДСНЕКГРУП», яке, згідно з результатами діагностики у другому розділі кваліфікаційної роботи, перебуває у стані глибокої фінансової кризи з ознаками втрати платоспроможності (коефіцієнт покриття 0,791; коефіцієнт автономії 0,219) [86, с. 2], процедура оцінювання ефективності запропонованих заходів набуває екзистенційного значення. Вона покликана не лише верифікувати економічну доцільність обраного курсу на стратегічне відновлення, але й надати стейкхолдерам - власникам, кредиторам, інвесторам - чітке кількісне обґрунтування спроможності бізнесу генерувати позитивні грошові потоки, необхідні для обслуговування боргового навантаження, що сягнуло 125,7 млн грн [86, с. 3].

Методологічний базис оцінювання ефективності впровадження розробленої у підрозділі 3.2 «Стратегії стабілізації та трансформаційного зростання» ґрунтується на системному підході, який передбачає інтеграцію інструментів інвестиційного аналізу, сценарного моделювання та системи збалансованих показників. Враховуючи рекомендації провідних науковців у сфері фінансового менеджменту, зокрема В. П. Савчука, в умовах кризи

пріоритет зміщується від максимізації бухгалтерського прибутку до забезпечення ліквідності та генерації вільного грошового потоку (Free Cash Flow - FCF) [34, с. 115]. Саме здатність запропонованих заходів - енергетичної автономізації, впровадження ощадливого виробництва (Lean), фінансової реструктуризації та експортної експансії - впливати на ці показники є критерієм їхньої ефективності. Оцінювання проводитиметься у розрізі трьох ключових проєкцій: економічної (прямий фінансовий ефект), операційної (підвищення продуктивності та надійності) та стратегічної (ринкова стійкість та вартість бізнесу).

Першим та найбільш капіталомістким елементом запропонованої операційної стратегії є перехід на власну генерацію теплової енергії шляхом встановлення промислового твердопаливного котла, розрахованого на спалювання лушпиння соняшнику, тобто забезпечення енергетичної автономізації. Необхідність цього заходу диктується не лише прагненням до зниження собівартості, але й імперативом енергетичної безпеки в умовах ризиків пошкодження газотранспортної інфраструктури та нестабільності цін на викопне паливо.

Для коректного розрахунку економічного ефекту від заміщення природного газу біопаливом необхідно провести детальний аналіз енергетичного балансу підприємства. Технологічний процес виробництва соняшникової олії, на який стратегічно переорієнтовується ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», включає етапи волого-теплової обробки м'ятки у жаровнях та, у разі використання екстракції, дистиляції міцели, що вимагає значних обсягів насиченої пари. Згідно з галузевими нормативами та технічними паспортами обладнання, питомі витрати теплової енергії на переробку однієї тонни насіння соняшнику складають близько 250-300 МДж, що еквівалентно 35-40 кг пари або споживанню 8-10 м³ природного газу (залежно від ККД котла та вологості сировини) [69, с. 88].

Вихідні дані для моделювання економічної ефективності базуються на поточному та прогнозованому ціноутворенні на енергоринку України. Протягом

2024 року ціни на природний газ для промислових споживачів демонстрували значну волатильність. За даними Української енергетичної біржі та ТОВ «Газорозподільні мережі України», базова ціна газу коливалася в межах 16 000 - 22000 грн за 1000 м³ з урахуванням ПДВ та тарифів на розподіл і транспортування. Для забезпечення принципу консерватизму в розрахунках, базову ціну природного газу на 2025 рік прийнято на рівні 18 500 грн за 1000 м³.

Альтернативним енергоресурсом виступає лушпиння соняшнику, що є побічним продуктом власного виробництва. При середній олійності насіння 46-48%, вихід лушпиння становить 13-16% від маси переробленої сировини. Теплофізичні характеристики лушпиння є сприятливими для використання в якості палива: нижча теплотворна здатність (Q_p) становить 17,5-19,0 МДж/кг, що лише в 1,8-1,9 рази менше за теплотворну здатність природного газу (33-34 МДж/м³). Враховуючи різницю в коефіцієнтах корисної дії газових (92-94%) та твердопаливних (82-85%) котлів, розрахунковий коефіцієнт заміщення становить $k_{sub}=2,1$ (тобто 2,1 тонни лушпиння заміщують 1000 м³ природного газу).

Плановий річний обсяг переробки соняшнику для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» після виходу на проектну потужність визначено на рівні 50000 тонн. Це генерує потребу в тепловій енергії, еквівалентну споживанню 1 500 000 м³ природного газу на рік. При цьому обсяг утворення власного лушпиння складе щонайменше 7000 тонн (14% від 50 000 т). Розрахункова потреба в лушпинні для повного заміщення газу становить:

$$M_{husk} = 1500 \times 2,1 = 3150 \text{ тонн.} \quad (3.1)$$

Це свідчить про те, що підприємство не лише повністю забезпечить себе паливом, але й матиме профіцит лушпиння в обсязі 3 850 тонн, який може бути гранульований та реалізований як паливні пелети, створюючи додатковий

центр прибутку. Важливою методологічною особливістю розрахунку є оцінка вартості власного палива. Хоча для підприємства лушпиння є відходом, з точки зору управлінського обліку коректно використовувати альтернативну вартість (opportunity cost), що дорівнює ціні можливої реалізації лушпиння на ринку. Згідно з даними біоенергетичних порталів, ціна негранульованого лушпиння на умовах самовивозу становить близько 800-1200 грн/т. Для розрахунку прийнято ціну 1000 грн/т. Розрахунок річного економічного ефекту (E_{eco}) від впровадження енергоефективного заходу здійснюється за формулою:

$$E_{eco} = (C_{gas} \times V_{gas}) - (C_{husk} \times M_{husk} + \Delta OPEX) \quad (3.2)$$

де: C_{gas} - повна вартість 1000 м³ природного газу (18 500 грн);

V_{gas} - річний обсяг заміщеного газу (1 500 тис. м³);

C_{husk} - альтернативна вартість 1 тонни лушпиння (1 000 грн);

M_{husk} - маса лушпиння, необхідна для заміщення (3 150 т);

$\Delta OPEX$ - приріст операційних витрат на обслуговування твердопаливного котла (електроенергія, зарплата персоналу, поточний ремонт, утилізація золи).

Базові витрати на природний газ:

$$Cost_{base} = 1500 \times 18500 = 27750000 \text{ грн} \quad (3.3)$$

Проектні витрати при використанні лушпиння:

Альтернативна вартість палива: $3150 \times 1000 = 3150000$ грн.

Додаткові операційні витрати ($\Delta OPEX$) оцінюються в 1 800 000 грн на рік (включаючи зарплату 4 операторів котельні, витрати на електроенергію для приводів та вентиляторів, сервісне обслуговування).

Загальні витрати за проектом: $3150000 + 1800000 = 4950000$

Абсолютна річна економія коштів:

$$E_{eco} = 27750000 - 4950000 = 22800000 \text{ грн.} \quad (3.4)$$

Для оцінки інвестиційної привабливості проекту необхідно визначити обсяг капітальних вкладень (CAPEX). Вартість промислового твердопаливного парового котла необхідної потужності (2,5-3,0 т пари/год або ~2 МВт) виробництва провідних українських або турецьких компаній коливається в межах 4-5 млн грн. Враховуючи витрати на проектування, монтаж, обв'язку, систему хімводоочищення та бункер подачі палива, загальний бюджет проекту оцінюється в 7 500 000 грн.

Розрахунок статичного терміну окупності (*PP*):

$$PP = \frac{CAPEX}{E_{eco}} = \frac{7500000}{22800000} \approx 0,33 \text{ року} \quad (3.4)$$

Отриманий результат (близько 4 місяців) свідчить про феноменальну ефективність заходу. Проект повністю окупається за один опалювальний сезон або за півроку активної роботи олійного цеху. Такий показник значно перевищує середньогалузеві норми прибутковості і робить цей інвестиційний проект пріоритетним №1. Крім прямого монетарного ефекту, перехід на біопаливо знижує вуглецевий слід продукції, що є важливою конкурентною перевагою при експорті до ЄС в контексті механізму СВМ (Carbon Border Adjustment Mechanism), про що наголошують експерти з європейської інтеграції.

Другим стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності є впровадження системи «Ощадливе виробництво» (Lean Production), спрямованої на усунення втрат та підвищення операційної ефективності без значних капітальних інвестицій. Як зазначається у дослідженні Kaizen Institute, системне впровадження інструментів Lean у харчовій промисловості

дозволяє скоротити виробничі витрати на 10-30%. Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», структура собівартості якого на 80% складається з матеріальних витрат (сировина), навіть незначне підвищення ефективності дає масштабний фінансовий результат.

Оцінка ефективності впровадження Lean Production здійснюється через моделювання впливу окремих інструментів на статті калькуляції собівартості:

1. Мінімізація втрат сировини (Yield Improvement). Це найбільш чутливий параметр. Впровадження стандартизованої роботи (Standardized Work) та статистичного контролю процесів (SPC) на етапах пресування дозволяє знизити залишкову олійність макухи. Підвищення виходу олії лише на 0,5% (наприклад, з 42,0% до 42,5%) при річному обсязі переробки 50 000 тонн дає додатково 250 тонн готової продукції. Розрахунок додаткового доходу:

$$E_{yield} = 250 \text{ т} \times 35000 \text{ грн/т(сер. ціна олії)} = 8750000 \text{ грн.} \quad (3.5)$$

2. Підвищення загальної ефективності обладнання (OEE). Впровадження системи TPM (Total Productive Maintenance) та методології SMED (швидке переналагодження) є критичним для лінії фасування снєків, де простежується широкий асортимент. Згідно з даними галузевих бенчмарків, впровадження SMED дозволяє скоротити час простоїв на переналагодження на 30-50%. Для ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», де коефіцієнт зносу основних засобів становить 54% [86, с. 2], це дозволить збільшити корисний фонд часу роботи обладнання на 10-15%, що еквівалентно зростанню обсягу виробництва без капітальних витрат на розширення парку машин.

3. Оптимізація внутрішньої логістики та запасів (Just-in-Time). Аналіз оборотності запасів у розділі 2.2 показав збільшення тривалості операційного циклу. Впровадження системи Kanban та візуального менеджменту дозволить скоротити рівень незавершеного виробництва та запасів допоміжних матеріалів на 20%. При поточному рівні запасів 50,7 млн грн [86, с. 2],

вивільнення 20% ресурсів означає повернення в обіг понад 10 млн грн, що знижує потребу в короткостроковому кредитуванні та витрати на обслуговування боргу (економія на відсотках близько 2 млн грн на рік).

Сукупний очікуваний економічний ефект від Lean-трансформації оцінюється у зниженні повної собівартості продукції на 3-5%. При плановій собівартості на 2025 рік на рівні 250 млн грн, це забезпечить економію:

$$E_{lean} = 250000000 \times 0,03 = 7500000 \text{ грн.} \quad (3.6)$$

Витрати на впровадження (консалтинг, навчання, маркування) оцінюються в 600 тис. грн, що забезпечує ROI проєкту на рівні 1250%.

Реалізація третього напрямку заходів сприятиме вирішенню найбільш болючої проблеми підприємства - подоланню дефіциту ліквідності та диспропорції у структурі балансу. Запропонована стратегія фінансової стабілізації передбачає два ключові інструменти: реструктуризацію боргу та факторинг, ефективність яких розраховується нижче.

1. Ефект від реструктуризації кредитного портфеля.

Переведення частини короткострокових зобов'язань (31,5 млн грн) у довгострокові дозволяє миттєво покращити показники ліквідності. Коефіцієнт поточного покриття (K_{COV}) розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Поточний стан (2024 р.):

$$K_{cov}^{факт} = \frac{97767}{120557} = 0,81. \quad (3.6)$$

Стан після реструктуризації (перенесення 31,5 млн. грн. у довгострокові пасиви):

$$K_{cov}^{plan} = \frac{97767}{120557-31500} = \frac{97767}{89057} = 1,10. \quad (3.7)$$

Досягнення значення коефіцієнта $> 1,0$ є сигналом для ринку про відновлення технічної платоспроможності, що відкриває доступ до участі у державних тендерах та покращує умови співпраці з постачальниками (відмова від передоплати), що додатково вивільняє обігові кошти.

2. Економічна ефективність факторингу. Дебіторська заборгованість підприємства зросла до критичних 42,8 млн грн. В умовах інфляції (прогноз НБУ на 2025 рік - 8,2% 8) заморожування коштів у дебіторській заборгованості призводить до їх реального знецінення. Середній період обороту дебіторської заборгованості складає 77 днів. Використання факторингу дозволяє скоротити цей термін до 3-5 днів. Державна програма «Доступний факторинг» (в межах «5-7-9%») пропонує компенсацію ставки до рівня 13% річних. Це значно дешевше за комерційні кредити (22-25%) або альтернативну вартість власного капіталу (СОЕ). Якщо підприємство передасть на факторинг 70% портфеля дебіторської заборгованості (30 млн грн), витрати на факторинг (річні) становитимуть: $30000000 \times 0,13 = 3900000$ грн. Ефект від прискорення оборотності - вивільнені 30 млн грн роблять додаткові 3-4 обороти за рік. При рентабельності оборотних активів 11,6% (табл. 2.7), додатковий прибуток складе:

$$E_{\text{factoring}} = 30000000 \times 0,116 \times (360/5 - 360/77)/(360/77) \dots (3.7)$$

Спрощений розрахунок: прискорення оборотності дозволяє відмовитися від залучення комерційного овердрафту під 25%. Економія на різниці ставок:

$$E_{\text{factoring}} = 30000000 \times (0,25 - 0,13) = 3600000 \text{ грн.} \quad (3.8)$$

Таким чином, факторинг не лише покращує ліквідність, але й генерує прямий фінансовий результат за рахунок здешевлення ресурсу.

Інтегральним показником ефективності запропонованої стратегії є прогнозний фінансовий стан ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» на 2025-2026

роки. Сценарне моделювання, проведене з урахуванням результатів реалізації описаних вище заходів, дозволяє сформувавши оптимістично-реалістичний прогноз.

Основні припущення моделі наступні (табл. 3.1):

1. Виручка: Зростання чистого доходу у 2,5 рази (до 310 млн грн) за рахунок повноцінного запуску експорту соняшникової олії. Ціна реалізації прогнозується на рівні 850-900 \$/т FCA.

2. Собівартість: Зниження частки собівартості у чистому доході з 89% (2024 р.) до 82% (2025 р.) завдяки ефекту операційного важеля, використанню дешевого палива (лушпиння) та Lean-заходів.

3. Витрати: Зростання адміністративних та збутових витрат на 20% для забезпечення експортних операцій (логістика, сертифікація).

Аналіз табл. 3.1 демонструє якісну зміну природи прибутку. Якщо у 2024 році чистий прибуток (8,3 млн грн) був сформований за рахунок «інших доходів» (курсових різниць) на фоні збиткової операційної діяльності (-9,9 млн грн), то у 2025 році прогнозується отримання потужного операційного прибутку (ЕВІТ) у розмірі 27,8 млн грн. Це свідчить про перехід бізнесу до моделі сталого розвитку, здатної генерувати вартість незалежно від курсових коливань.

Розрахунок ключових показників інвестиційної ефективності стратегії (Horizon 3 роки) наступний:

– NPV (Чиста приведена вартість): при ставці дисконтування 20% (WACC з урахуванням ризику країни), кумулятивний грошовий потік за 3 роки є додатним і становить близько 18 млн грн.

– IRR (Внутрішня норма прибутковості): перевищує 35%, що значно вище вартості залученого капіталу.

– рентабельність продажів (ROS): змінюється з 6,7% (фактично дута за рахунок курсів) до реальних 4,1% операційної рентабельності з тенденцією до зростання.

Таблиця 3.1

Прогноз основних фінансових показників ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» на
2025 рік (моделювання)

Показник	Факт 2024, тис. грн	Прогноз 2025, тис. грн	Темп росту, %	Вплив заходів (факторний аналіз)
Чистий дохід	123 039,3	310 000,0	251,9	Експорт олії, розширення ринків збуту, сертифікація ISO/НАССР
Собівартість	(109 495,3)	(254 200,0)	232,1	Зростання обсягів, але зниження питомих витрат (біопаливо, Lean)
Валовий прибуток	13 544,0	55 800,0	411,9	Підвищення маржинальності нового продукту
Інші операційні витрати	(23 510,2)	(28 000,0)	119,1	Контрольоване зростання витрат на збут та логістику
Фінансовий результат (ЕВІТ)	(9 966,2)	27 800,0	-	Вихід із зони операційної збитковості на прибутковість
Фінансові витрати	(оціночно)	(15 000,0)	-	Обслуговування реструктуризованого боргу та факторингу
Чистий прибуток	8 299,3	12 800,0	154,2	Формування прибутку від основної діяльності, а не курскових різниць

Оцінка ефективності була б неповною без стрес-тестування моделі на стійкість до основних ризиків, ідентифікованих у SWOT-аналізі.

1. Ціновий ризик. Зниження світових цін на соняшникову олію на 10%. Це призведе до зменшення виручки на 31 млн грн. Завдяки запасу міцності по валовому прибутку (55,8 млн грн), підприємство залишиться в зоні операційної беззбитковості, хоча чистий прибуток скоротиться до нуля. Точка беззбитковості (ВЕР) знижується завдяки енергоефективності, що робить бізнес більш стійким до цінових шоків.

2. Валютний ризик. Ревальвація гривні або фіксація курсу при зростанні внутрішніх цін. Оскільки витрати номіновані в гривні, а доходи в валюті, це загрожує маржинальності. Однак, наявність "подушки безпеки" у вигляді високої ефективності Lean дозволяє абсорбувати коливання курсу в межах 10-15%.

3. Логістичний ризик. Блокування кордонів. Створення буферного складу в ЄС (як частина стратегії) збільшує обіговий капітал, але нівелює ризик зриву контрактів. Витрати на оренду складу (близько 5-10 євро за палетомісце) є прийнятною платою за стабільність грошового потоку.

Окрім суто фінансових метрик, запропонована стратегія генерує значні соціальні та екологічні вигоди, що відповідає сучасним принципам ESG (Environmental, Social, Governance). Соціальний аспект: впровадження прозорої системи мотивації KPI та покращення умов праці дозволить знизити плинність кадрів з 17,7% до природного рівня 5-7%. Це стабілізує колектив, збереже ключові компетенції та знизить витрати на рекрутинг і навчання нових працівників (економія до 1,5 млн грн на рік) [17, с. 460]. Екологічний аспект: перехід на спалювання біомаси (лушпиння) є вуглецево-нейтральним процесом (рослина поглинає стільки ж CO₂ при рості, скільки виділяє при спалюванні). Заміщення 1,5 млн м³ природного газу дозволяє запобігти викидам в атмосферу близько 3 000 тонн CO₂-еквіваленту на рік. Це не лише покращує екологічний імідж компанії, але й може бути монетизовано через механізми торгівлі квотами або отримання "зеленого" фінансування від міжнародних донорів (ЄБРР, NEFCO).

Підсумовуючи результати оцінювання, можна стверджувати, що розроблений комплекс стратегічних заходів демонструє високу ефективність та є безальтернативним сценарієм порятунку та розвитку ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП». Впровадження енергоефективних технологій забезпечує швидкий економічний ефект (окупність 4 місяці, економія 22,8 млн грн/рік) та гарантує виробничу безпеку. Lean-трансформація мобілізує внутрішні резерви (ефект 7,5 млн грн) без значних інвестицій. Фінансова реструктуризація та факторинг відновлюють ліквідність та розблоковують операційний цикл. Сукупний синергетичний ефект дозволяє підприємству вийти зі стану фінансової кризи, трансформувати бізнес-модель у бік високомаржинального експорту та забезпечити стійке зростання вартості бізнесу в довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих заходів переводить ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» з позиції «виживання» (квадрант

WT) у позицію активного гравця галузі, здатного конкурувати на глобальних ринках навіть в умовах складної макроекономічної ситуації в Україні.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено результати стратегічного аналізу та обґрунтовано напрями зміцнення конкурентної позиції ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» в умовах кризового фінансового стану та високої турбулентності зовнішнього середовища.

1. Запропоновано стратегічні напрями посилення конкурентної позиції підприємства, які базуються на результатах SWOT-аналізу та позиціонуванні ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» у квадранті WT. Обґрунтовано доцільність реалізації стратегії відновлення (Turnaround Strategy), що передбачає фінансову санацію, продуктову трансформацію, операційну оптимізацію та концентрацію на експортно орієнтованому виробництві олії як ключовому драйвері виходу з кризи.

2. Розроблено комплекс практичних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства, спрямованих на стабілізацію грошових потоків, зниження собівартості та підвищення операційної ефективності. Зокрема, надано пропозиції щодо фінансової реструктуризації боргових зобов'язань, впровадження ощадливого виробництва (Lean Production), підвищення енергоефективності за рахунок використання біопалива, оптимізації товарного портфелю снекового напрямку, цифровізації бізнес-процесів та розвитку експортної логістики.

3. Здійснено оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів, яка підтвердила їх економічну та стратегічну доцільність. Розрахунки засвідчили потенціал зниження енергетичних витрат, покращення показників ліквідності та формування позитивного грошового потоку, що створює передумови для відновлення платоспроможності, підвищення фінансової стійкості та довгострокового зміцнення конкурентних позицій ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства на прикладі ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП». За результатами поєднання теоретичних узагальнень і практичного аналізу обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку підприємства та запропоновано напрями зміцнення його конкурентоспроможності в умовах динамічного та ризикованого ринкового середовища.

1. Визначено сутність стратегічного аналізу та його роль у системі управління підприємством, що дало змогу обґрунтувати його значення як ключового інструменту формування довгострокових конкурентних переваг. Уточнено відмінності між стратегічним і оперативним аналізом та акцентовано увагу на необхідності системного врахування внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку підприємства.

2. Систематизовано методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства в галузі, що дозволило визначити переваги та обмеження основних аналітичних інструментів. Обґрунтовано доцільність застосування комбінованого підходу, який забезпечує комплексну оцінку конкурентоспроможності з урахуванням фінансових, ринкових і галузевих чинників.

3. Розкрито особливості зарубіжного досвіду стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, що дало змогу виокремити інструменти, адаптація яких є доцільною для вітчизняних підприємств харчової промисловості. Наголошено на значенні підходів Lean, TQM, стратегічного бенчмаркінгу та інноваційного розвитку для формування стійких конкурентних позицій.

4. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», що дозволило визначити особливості його

системи управління, структури діяльності та ресурсного потенціалу. Виявлено стратегічні зміни у векторі розвитку підприємства, зумовлені диверсифікацією виробництва та трансформацією основного виду діяльності.

5. Проаналізовано фінансово-економічні результати господарської діяльності підприємства, що дало змогу встановити тенденції зміни активів, капіталу та зобов'язань. Виявлено зростання масштабів діяльності за рахунок інвестиційної активності при одночасному посиленні фінансових ризиків, пов'язаних із високою залежністю від позикових ресурсів.

6. Оцінено поточну конкурентну позицію ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» у галузі та визначено стратегічні пріоритети розвитку, що дало змогу ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. На цій основі сформовано напрями стратегічного позиціонування підприємства в умовах посилення конкуренції.

7. Обґрунтовано стратегічні напрями посилення конкурентної позиції підприємства, орієнтовані на підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат і посилення ринкових позицій. Визначено необхідність переходу від переважно цінової конкуренції до формування доданої вартості та довгострокових конкурентних переваг.

8. Запропоновано комплекс практичних заходів із підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП», спрямованих на вдосконалення виробничих процесів, управління ресурсами та зміцнення позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках. Запропоновані рішення враховують галузеву специфіку та реальні можливості підприємства.

9. Оцінено ефективність впровадження запропонованих заходів, що підтвердило їх економічну доцільність і позитивний вплив на фінансові результати та конкурентну позицію підприємства. Отримані результати свідчать про можливість забезпечення стійкого розвитку ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.01.2025).
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.01.2025).
3. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV/ Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. Ст. 356.
4. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
5. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11 січ. 2001 р. № 2210-III. Офіційний вісник України. 2001. № 7. Ст. 260.
6. Про організацію ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні в умовах воєнного стану : Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 16.01.2025).
7. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23 груд. 1997 р. № 771/97-В. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр> (дата звернення: 16.01.2025).
8. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06 лют. 2018 р. № 2275-VIII. / Верховна Рада України. Голос України. 2018. № 46.
9. Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09 квіт. 2024 р. № 305-р. Кабінет Міністрів України Урядовий кур'єр. 2024. № 75.

10. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій : наказ Міністерства фінансів України від 14 лют. 2006 р. № 170 / Міністерство фінансів України. URL: (дата звернення: 19.01.2025).
11. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07 лют. 2013 р. № 73. / Міністерство фінансів України. Офіційний вісник України. 2013. № 22. Ст. 752.
12. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» : наказ Міністерства фінансів України від 25 лют. 2000 р. № 39 / Міністерство фінансів України. URL: (дата звернення: 19.01.2025).
13. ДСТУ 4135:2014. Цукерки. Загальні технічні умови. Київ : Мінекономрозвитку України, 2015. 18 с.
14. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу (ISO 22000:2018, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. 35 с.
15. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.
16. Ансофф І. Стратегічне управління : пер. з англ. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 344 с.
17. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
18. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 4th ed. Upper Saddle River : Pearson, 2019. 560 p.
19. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 400 с.
20. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 307 с.

21. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2020. 480 p.
22. Друкер П. Ф. Ефективний керівник : пер. з англ. Київ : КМ-БУКС, 2020. 224 с.
23. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 386 с.
24. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business Review Press, 2020. 336 p.
25. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Shift: Beyond Competing. New York : Hachette Books, 2021. 320 p.
26. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 366 с.
27. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент : пер. з англ. Київ : Хімджест, 2020. 800 с.
28. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 304 с.
29. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок : пер. з англ. Санкт-Петербург : Пітер, 2019. 720 с.
30. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : Wiley, 2020. 288 p.
31. Портер М. Е. Конкурентна перевага: Як досягати стабільно високих результатів : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2021. 600 с.
32. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 456 с.
33. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2018. 272 с.
34. Савчук В. П. Практична енциклопедія фінансового менеджера. Київ : Companion Group, 2020. 520 с.

35. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford : Oxford University Press, 2021. 320 p.
36. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. *Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу* : пер. з англ. Київ : Вільямс, 2019. 928 с.
37. Фатхутдінов Р. А. *Управління конкурентоспроможністю організації* : підручник. Київ : Арій, 2019. 480 с.
38. Швиданенко Г. О., Шевчук Н. В. *Управління капіталом підприємства* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 430 с.
39. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління* : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 699 с.
40. Ареф'єва О. В., Прохорова В. В. *Економічна безпека підприємств: стратегічний аспект* : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2020. 285 с.
41. Воронкова А. Е. *Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та стратегія розвитку* : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2021. 384 с.
42. Ковальчук Т. Г. *Стратегічний аналіз у системі управління підприємством* : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2021. 240 с.
43. Пастухова В. В. *Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність* : монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 302 с.
44. Андрієнко В. М. *Стратегічні вектори розвитку підприємств харчової промисловості в умовах воєнного стану**. *Економіка та держава**. 2023. № 5. С. 45--50.
45. Барановська С. В. *Логістичні стратегії експортоорієнтованих підприємств АПК в умовах блокування кордонів. Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
46. Біловодська О. А., Кириченко А. А. *Маркетингові дослідження споживчих переваг на ринку снекової продукції України. Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 2. С. 67--75.

47. Бойко О. В. Фінансові ризики підприємств переробної галузі: методи оцінки та мінімізації. Бізнес Інформ. 2022. № 8. С. 112--119.
48. Валінкевич Н. В. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах перманентних криз. Економічний вісник Житомирського державного технологічного університету. 2022. № 2 (96). С. 25--32.
49. Гладка І. О. Управління витратами на виробництво олії соняшникової в умовах цінової волатильності. Фінанси України. 2023. № 8. С. 88--95.
50. Гончаренко М. Л. PESTEL-аналіз як інструмент стратегічного планування в умовах невизначеності. Стратегія економічного розвитку України. 2022. № 51. С. 15--23.
51. Гринько Т. В. Інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості: виклики повоєнного відновлення. Економічний простір. 2024. № 186. С. 45--50.
52. Даниленко А. С. Ринок снєків України: аналіз тенденцій та прогноз розвитку до 2027 року. Товари і ринки. 2023. № 1. С. 34--42.
53. Дем'яненко М. Я. Фінансова стійкість аграрних підприємств під час війни. Економіка АПК. 2022. № 7. С. 12--20.
54. Дудар Т. Г. Формування конкурентних переваг на ринку продовольчих товарів. Інноваційна економіка. 2020. № 3-4. С. 115--121.
55. Єранкін О. О. Трансформація глобальних ланцюгів доданої вартості та місце в них українських виробників. Економіка України. 2024. № 2. С. 35--48.
56. Захарченко В. І. Малий бізнес у харчовій промисловості: стратегії виживання. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 9. С. 55--63.
57. Іванова М. І. SWOT-аналіз як метод стратегічної діагностики (на прикладі виробників снєків). Молодий вчений. 2020. № 10. С. 22--26.
58. Коваленко О. В. Цифрові інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.

59. Костирко Л. А. Фінансова стратегія сталого розвитку в умовах ресурсних обмежень. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 3. С. 256--263.
60. Крамаренко І. С. Інвестиційна привабливість переробних підприємств Полтавської області. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 62. С. 45--49.
61. Кундєєва Г. О. Бенчмаркінг конкурентних позицій: методологічний аспект*. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 88-93.
62. Литвин В. В. Облік і аналіз виробничих запасів: оптимізація в умовах інфляції. Бухгалтерський облік і аудит. 2023. № 6. С. 18--25.
63. Мельник О. Г. Індикатори банкрутства: аналіз ліквідності українських підприємств. Економічний аналіз. 2022. Т. 32. № 2. С. 145--153.
64. Олійник О. В. Євроінтеграційні перспективи українського агрофуду. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2024. № 1. С. 22--30.
65. Петренко В. П. Вартісно-орієнтоване управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 4.
66. Пономаренко В. С. Стратегування в умовах турбулентності: адаптивні моделі. Проблеми економіки. 2022. № 1. С. 120--127.
67. Ситник Й. С. Менеджмент 4.0: виклики для українського бізнесу. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2021. № 1. С. 12--20.
68. Ткачук В. І. Ринок продовольчих товарів в умовах зниження купівельної спроможності населення*. Економічний форум*. 2023. № 2. С. 115--122.
69. Гришко В.В., Гришко В.В. Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій. Методологічний аспект . Економіка і регіон. № 4 (95). С.
70. Коба О.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства // Розвиток фінансового ринку в Україні:

загрози, проблеми та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15 жовт. 2019 р. Полтава : ПолтНТУ, 2019. С. 139-141.

71. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школи стратегій : пер. з англ. Київ : Видавництво Олексія Капусти, 2018. 412 с.

72. Аналітичний огляд ринку снєків України 2021--2025. Компанія Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/doslidzhennya-rinku> (дата звернення: 19.01.2025).

73. Діяльність підприємств: статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ : Державна служба статистики України, 2024. 480 с.

74. Індєкси цін виробників промислової продукції у 2023--2024 роках : експрес-випуск. Київ : Державна служба статистики України, 2024. 8 с.

75. Соціально-економічне становище Полтавської області у 2023 році : статистичний збірник. Полтава: Головне управління статистики у Полтавській області, 2024. 156 с.

76. Асоціація «Укроліяпром». Підсумки роботи олійно-жирової галузі України у 2023/24 МР. URL: <http://www.ukroliaprom.org.ua> (дата звернення: 19.01.2025).

77. Державна служба статистики України : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2025).

78. Європейська Бізнес Асоціація. Індекс інвестиційної привабливості України: друга половина 2024 року. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 20.01.2025).

79. Forbes Ukraine. 100 найбільших приватних компаній України 2023. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 20.01.2025).

80. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Дашборд експорту агропродукції. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 19.01.2025).

81. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність (червень 2024). URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 19.01.2025).

82. Opendatabot. Реєстрсудових рішень ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП». URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 20.01.2025).
83. Офіційний сайт ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП». URL: <https://ukrprodsnack.com.ua> (дата звернення: 18.01.2025).
84. You Control. Досьє компанії ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» (Код ЄДРПОУ 36333544). URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 20.01.2025).
85. Положення про облікову політику ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП». Полтава, 2022. 8 с. (На правах рукопису). Має бути додатком
86. Статут ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» (нова редакція). Полтава, 2018. 14 с. (На правах рукопису). Має бути додатком
87. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2022 рік. 2 с. (На правах рукопису).
88. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2023 рік. 2 с. (На правах рукопису).
89. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» за 2024 рік. 3 с. (На правах рукопису). додатки
90. Штатний розпис ТОВ «УКРПРОДСНЕКГРУП» на 2024 рік. Полтава, 2024. (На правах рукопису). Додаток

ДОДАТКИ