

Міністерство освіти і науки України
 Національний технічний університет
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту


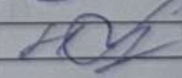

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Гончаренко Марії Олександрівни

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Трифорова О.В.	90	відмінно	
Рецензент	Романчук М.	90	відмінно	
Нормоконтролер	Трифорова О.В.	95	відмінно	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Швець В.Я.

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Гончаренко М.О. академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування стратегій розвитку підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» та факторів конкурентного середовища	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження управлінських рішень щодо формування та впровадження стратегії розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

(підпис керівника)

Трифонов О.В.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 09 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

(підпис студента)

Гончаренко М.О.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-21-1

Гончаренко Марії Олександрівни

НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ПЛАНУВАННЯ, СНЕКІ, ПОПКОРН, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 69 сторінок комп'ютерного тексту; 12 рисунків; 17 таблиць; 38 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері формування стратегії розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій у сфері формування стратегії розвитку підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: визначено концепцію стратегічного планування функціонування та розвитку підприємства; досліджено організацію ефективного управління в сфері стратегічного планування; визначено етапи формування стратегії розвитку підприємства; проаналізовано стан ринку попкорну України; наведено загальну характеристику діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» та факторів зовнішнього середовища; проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»; обґрунтовано напрями впровадження стратегії розвитку у ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»; реалізовано стратегію розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» та оцінено її ефективність.

Методи дослідження – PEST-аналіз; SWOT-аналіз; аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, що працюють у сфері виробництва снєків і попкорну.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні впровадженні п'яти напрямів стратегії розвитку, витрати на які складуть 15433,3 тис. грн. та принесуть 55714,1 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект дорівнює 40280,8 тис. грн., а ефективність – 361%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,61 грн. додаткового доходу ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД».

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-1
Dnipro University of Technology
Honcharenko Mariia Oleksandrivna

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of forming an enterprise development strategy

STRATEGY, DEVELOPMENT STRATEGY, PLANNING, SNACKS, POPCORN, ENTERPRISE DEVELOPMENT, MANAGEMENT DECISION, EFFECT, EFFICIENCY.

structure: 69 printed pages; 12 figures; 19 tables; 38 references.

Object of development is the process of substantiating the effectiveness of decisions in the field of forming the development strategy of LLC FIRMA VIZARD LTD.

The aim of the paper is the process of substantiating the effectiveness of decisions in the field of forming the development strategy of LLC FIRMA VIZARD LTD.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the concept of strategic planning for the functioning and development of the enterprise is defined; the organization of effective management in the field of strategic planning is studied; the stages of forming an enterprise development strategy are defined; the state of the popcorn market in Ukraine is analyzed; a general description of the activities of LLC FIRMA VIZARD LTD and external environmental factors is given; the financial and economic indicators of LLC FIRMA VIZARD LTD are analyzed; the directions of implementing the development strategy in LLC FIRMA VIZARD LTD are substantiated; the development strategy of LLC FIRMA VIZARD LTD is implemented and its effectiveness is assessed.

Research methods are PEST analysis; SWOT analysis; tabular analysis PEST analysis; SWOT. analysis; analytical (research and statistical) method, coefficient methods, comparative and qualitative analysis, tabular display of data.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises operating in the field of snack and popcorn production.

The scope of application is when when substantiating decisions in the field of forming an enterprise development strategy/

The practical significance of the results obtained lies in the implementation of five areas of the development strategy, the costs of which will amount to 15,433.3 thousand UAH. and will bring 55714.1 thousand UAH. increase in sales revenue. The effect is 40280.8 thousand UAH., and the efficiency is 361%, i.e. each UAH. invested in these measures will bring 3.61 UAH. of additional income to LLC FIRMA VIZARD LTD.

Міністерство освіти і науки України
 Національний технічний університет
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Гончаренко Марії Олександрівни

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Трифорова О.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Трифорова О.В.			

Дніпро
 2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Гончаренко М.О. академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування стратегій розвитку підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» та факторів конкурентного середовища	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження управлінських рішень щодо формування та впровадження стратегії розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано _____ Трифорова О.В.
(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 09 » червня 2025 року

Прийнято до виконання _____ Гончаренко М.О.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування стратегій розвитку підприємства	7
1.1 Концепція стратегічного планування функціонування та розвитку підприємства	7
1.2 Організація ефективного управління в сфері стратегічного планування	11
1.3 Етапи формування стратегії розвитку підприємства	16
2 Аналіз діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» та факторів конкурентного середовища	25
2.1 Аналіз стану ринку попкорну України	25
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» та факторів зовнішнього середовища	30
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»	40
3 Впровадження управлінських рішень щодо формування та впровадження стратегії розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»	52
3.1 Обґрунтування напрямів впровадження стратегії розвитку у ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»	52
3.2 Реалізація стратегії розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» та оцінка її ефективності	56
Висновки	60
Перелік джерел посилань	66

ВСТУП

Становлення сучасного підприємництва завжди залишалося одним із ключових напрямів економічного розвитку будь-якої держави. Необхідність підтримки та стимулювання підприємницької діяльності зумовлена її значним внеском у вирішення стратегічно важливих завдань: зниження рівня безробіття, наповнення державного бюджету, задоволення потреб споживачів, підвищення якості продукції, що, у свою чергу, сприяє активізації економічної, інвестиційної, соціальної та інноваційної політики. В умовах зростаючої невизначеності ефективність функціонування та конкурентоспроможність бізнес-структур значною мірою залежать від якості розробленої стратегії розвитку та здатності управлінського персоналу забезпечити її практичну реалізацію.

Через зосередженість підприємців на поточних питаннях стратегічні аспекти часто залишаються поза увагою, що у перспективі негативно позначається на ринкових позиціях компанії та внутрішній організації її діяльності. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання стратегічного планування та прогнозування діяльності підприємств. Це дозволяє здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на зміни, розробляти превентивні заходи для мінімізації можливих загроз і формувати ефективну стратегію розвитку.

Підприємства, які спеціалізуються на виробництві снєків, стикаються з рядом викликів, серед яких – висока конкуренція, зміни споживчих уподобань, коливання цін на сировину та посилення вимог до якості продукції. Ефективне подолання цих викликів потребує комплексного стратегічного підходу, що охоплює ретельне планування, розвиток інноваційних рішень і раціональне використання ресурсів.

Стратегічний розвиток у сфері виробництва снєків передбачає глибокий аналіз ринку, визначення чітких цілей та виявлення нових напрямів

для розширення діяльності. В умовах динамічного ринку, де швидко змінюються як ціни, так і споживчі вимоги, виробники повинні демонструвати гнучкість та бути відкритими до інновацій, що дозволяють підвищити ефективність виробництва та адаптувати продукцію до актуальних трендів.

Одним із ключових чинників стійкості підприємства є збереження фінансової стабільності, а також розширення ринків збуту, зокрема шляхом виходу на міжнародні ринки. Успішне маркетингове планування, що враховує позиціонування продукції та ефективну комунікацію з цільовою аудиторією, дозволяє не лише утримувати існуючі позиції, але й поступово збільшувати частку ринку.

У динамічному секторі виробництва продуктів швидкого споживання формування ефективних стратегій є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Традиційні підходи до розробки стратегій часто не включають етапів генерації альтернативних рішень і належного контролю, що може призводити до впровадження неефективних або надмірно затратних заходів. Крім того, відсутність механізмів адаптації стратегій на основі зворотного зв'язку з ринком та аналітичних даних створює ризики для довгострокової ефективності в умовах жорсткої конкуренції.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій у сфері формування стратегії розвитку підприємства. Для досягнення цієї мети в роботі вирішено наступні завдання:

- визначено концепцію стратегічного планування функціонування та розвитку підприємства;
- досліджено організацію ефективного управління в сфері стратегічного планування;
- визначено етапи формування стратегії розвитку підприємства;
- проаналізовано стан ринку попкорну України;
- наведено загальну характеристику діяльності ТОВ «ФІРМА

«ВІЗАРД ЛТД» та факторів зовнішнього середовища;

- проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»;

- обґрунтовано напрями впровадження стратегії розвитку у ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»;

- реалізовано стратегію розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» та оцінено її ефективність.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері формування стратегії розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД».

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що запропоновано впровадження п'яти напрямів стратегії розвитку, витрати на які складуть 15433,3 тис. грн. та принесуть 55714,1 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект дорівнює 40280,8 тис. грн., а ефективність – 361%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,61 грн. додаткового доходу ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концепція стратегічного планування функціонування та розвитку підприємства

На сучасному етапі трансформації української економіки спостерігається низький рівень результативності роботи підприємств, що вимагає систематизації зовнішніх факторів, які впливають на їхню діяльність, та врахування їх у процесі стратегічного прогнозування. Таке прогнозування має поєднувати в собі рекомендації та аналітичні інструменти, які дозволяють визначити перспективи розвитку. З метою активізації діяльності вітчизняних підприємств доцільним є впровадження концепції стратегічного планування та прогнозування розвитку (рисунок 1.1). Стратегічні програми, індикативні плани та проекти можуть бути ефективними лише за умови їх формування на загальнодержавному рівні. Саме підприємницькі ініціативи часто стають базою для забезпечення безперервного соціально-економічного та науково-технологічного прогресу [18].

Оцінка фінансово-економічних показників та їх регулярний моніторинг можуть стати основою для побудови стратегії розвитку підприємства. При цьому слід враховувати основні принципи побудови ефективного зворотного зв'язку, до яких належать: системність, якість, добровільність (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Принципи формування стратегії розвитку [17]

Принцип	Характеристика
1	2
Принцип системності	передбачає розгляд підприємства як цілісної системи з вхідними та вихідними параметрами. Це дозволяє застосовувати усталені методи аналізу ефективності функціонування підприємства
Принцип якості	означає, що достовірність і точність інформації мають бути основою для прийняття будь-яких управлінських рішень. Неналежна якість даних може призвести до хибних висновків і негативних наслідків

Кінець таблиці 1.1

1	2
Принцип добровільності	передбачає, що інформація для моніторингу має надаватися на добровільних засадах, водночас відповідаючи вимогам якості. Однак у вітчизняному законодавстві поняття добровільності надання інформації наразі чітко не закріплене
Принцип прозорості	Моніторинг може здійснюватися у двох формах – пасивній та активній. Пасивний передбачає збирання, накопичення та аналіз інформації для подальшого формулювання рішень. Активний моніторинг включає механізми зворотного зв'язку, які дозволяють не лише отримувати дані, але й активно впливати на процеси функціонування підприємства
Принцип конфіденційності	уся зібрана інформація має бути захищеною від стороннього доступу. У деяких країнах за порушення цього принципу передбачені серйозні санкції для відповідальних осіб



Рисунок 1.1 – Концепція стратегічного планування і прогнозування розвитку підприємств [17]

Стратегічне планування виступає невід'ємною складовою діяльності

підприємства та одночасно є однією з ключових функцій стратегічного управління. Воно ґрунтується на низці важливих принципів: реалістичності, динамічності, альтернативності, безперервності, доцільності, економічності, науковості, комплексності та системності [17].

Реалізація стратегічного планування передбачає послідовне проходження низки етапів: визначення головної мети, заради якої здійснюється господарська діяльність підприємства; аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства та виявлення факторів, що впливають на його економічні результати; дослідження конкурентного середовища і оцінювання його впливу на діяльність підприємства; співставлення фактичних показників підприємства з результатами провідних компаній у регіоні з метою виявлення його ринкової позиції; вивчення внутрішніх ресурсів підприємства, включаючи управлінську систему та виробничий потенціал; формулювання місії підприємства та встановлення довгострокових орієнтирів; побудова сценаріїв розвитку з урахуванням ймовірності виникнення різноспрямованих подій; аналіз стратегічних альтернатив, включаючи перегляд маркетингових підходів, розширення виробничих потужностей та використання якісних ресурсів; вибір та формулювання загальної стратегії підприємства або окремих її напрямів; розроблення стратегічного плану та деталізованої програми дій з чітким розкладом виконання; складання стратегічного бюджету [19].

Одним із ключових етапів процесу стратегічного планування є аналіз зовнішнього середовища, що передбачає постійне спостереження за умовами, в яких функціонує підприємство, з метою своєчасного виявлення потенційних загроз і можливостей, які можуть вплинути на досягнення цілей. Ті підприємства, які систематично досліджують свій зовнішній контекст, краще підготовлені до викликів, рідше потрапляють у кризові ситуації та демонструють інноваційний підхід до управління [19].

Сигнали із зовнішнього середовища виступають основою для обґрунтованого вибору напрямку стратегічного розвитку. Сама стратегія

визначає загальний вектор, відповідно до якого підприємство реалізує свою діяльність. Вона базується на оцінці внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх загроз і можливостей, що дозволяє формувати чітко окреслену траєкторію розвитку [23].

На рисунку 1.2 подано основні функції управління в контексті стратегічного планування, яке виступає інструментом прийняття ефективних управлінських рішень.

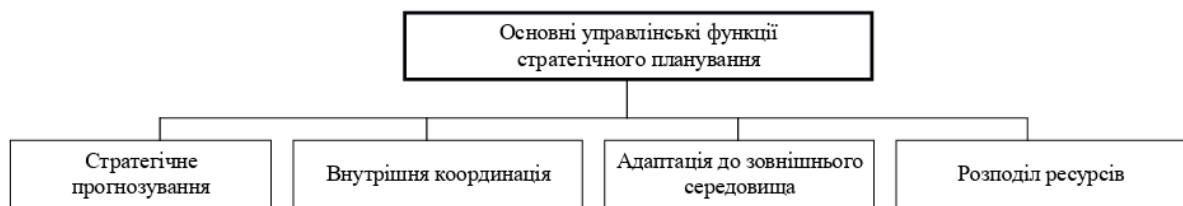


Рисунок 1.2 – Основні управлінські функції стратегічного планування [17]

В рамках процесу стратегічного планування виокремлюють чотири основні напрями управлінської діяльності [17]:

– стратегічне прогнозування, яке передбачає формулювання цілей розвитку на основі очікуваних тенденцій у нестабільному зовнішньому середовищі;

– внутрішня координація, що забезпечує погодженість дій для досягнення визначених стратегічних цілей;

– адаптація до змін зовнішнього середовища, яка дає змогу гнучко реагувати на нові виклики та умови;

– розподіл ресурсів, який враховує обмеженість наявних засобів, управлінського потенціалу, матеріально-технічних фондів і досвіду. Особливо важливими в цьому контексті є висококваліфіковані управлінські кадри.

Стратегія є комплексним довгостроковим планом, орієнтованим на досягнення визначеної мети та реалізацію місії підприємства.

1.2 Організація ефективного управління в сфері стратегічного планування

Сучасні наукові дослідження зосереджують увагу на кількох важливих аспектах (рисунок 1.3).

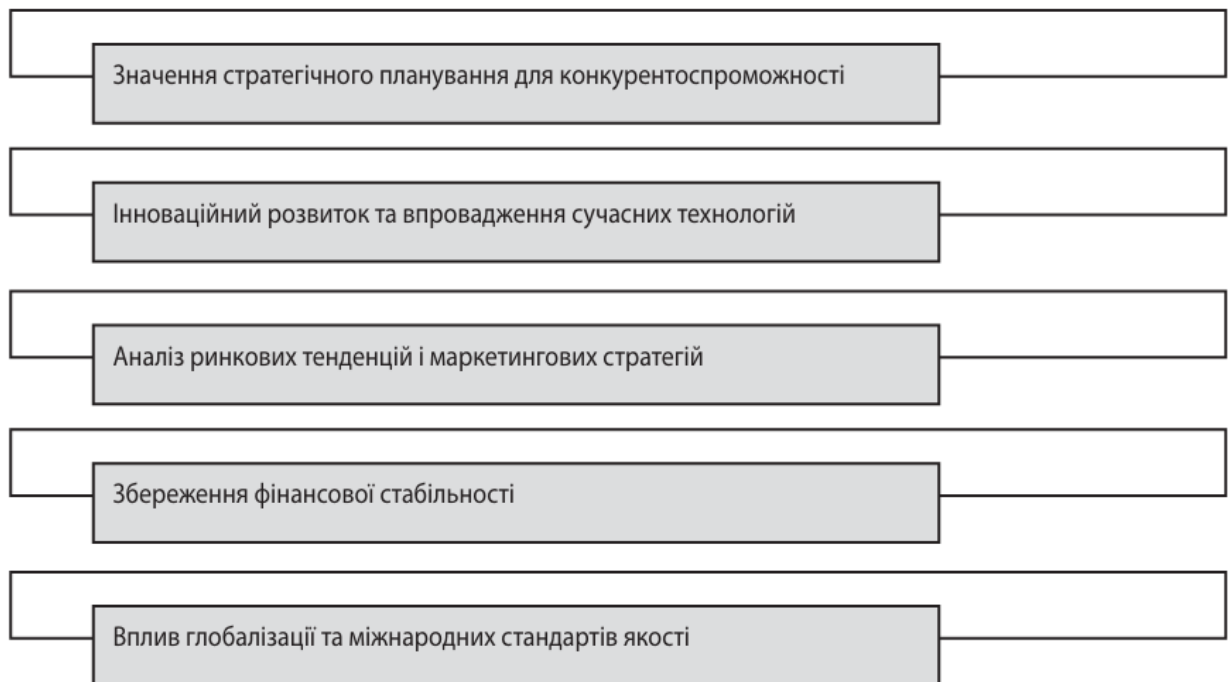


Рисунок 1.3 – Ключові аспекти дослідження стратегічного управління в сучасних наукових працях [26]

Згідно з рисунком 1.3, стратегічне планування розглядається як основа довгострокового успіху підприємств харчової промисловості. Науковці підкреслюють, що системний підхід до управління дає змогу ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема коливань цін на сировину та нестабільності зовнішніх ринків [2, 7, 15].

Окрему увагу в дослідженнях приділено інноваціям, які виступають рушійною силою підвищення ефективності виробництва у снековій галузі. Використання автоматизованих ліній, цифрових платформ для управління логістикою та впровадження сучасних технологій дозволяють зменшити витрати, покращити якість продукції та швидко реагувати на ринкові

виклики [14, 20]. У зв'язку з високим рівнем конкуренції на ринку снєків, особливої ваги набуває маркетинг. Останні дослідження акцентують увагу на важливості точного позиціювання продукції, побудови довготривалих партнерських зв'язків, а також використання сучасних каналів комунікації для взаємодії з клієнтами [5, 8, 34].

Аналіз літератури свідчить, що стратегічний розвиток підприємств харчової промисловості, зокрема у сфері виробництва снєків, слід розглядати як цілісний процес, який охоплює управління інноваціями, фінансовими ресурсами, маркетингом та адаптацією до динамічних змін ринку. Комплексний підхід до управління стратегічним розвитком сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі. постійні зміни в економічному середовищі, споживчих вподобаннях і законодавстві вимагають від підприємств оперативного реагування та гнучкого стратегічного управління. Залишається недостатньо дослідженим і питання ефективної інтеграції підприємств до міжнародних ринків, що ускладнює розвиток експорту продукції та обмежує ринкові можливості [26].

Суттєвими викликами залишаються й питання управління капіталом. Відсутність ефективно розроблених механізмів оптимізації витрат і підвищення фінансової стійкості негативно впливає на стабільність діяльності підприємств. Актуальним залишається також питання підвищення якості продукції, оскільки споживачі все частіше звертають увагу на натуральність, безпечність і функціональні властивості снєків. [26]

Стратегічне планування на підприємствах, що спеціалізується на виробництві снєків, є визначальним чинником забезпечення сталого розвитку та здатності оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища. В умовах високої конкуренції та постійних викликів, притаманних агропромислому сектору, ключовим завданням стає формулювання чітких стратегічних цілей і послідовне планування дій, спрямованих на розширення ринків збуту. Першим етапом у процесі стратегічного планування є

визначення місії та бачення підприємства, що дозволяє чітко окреслити його орієнтири та цінності [26].

Наступним етапом стратегічного розвитку підприємств є вибір цільового ринку (рисунок 1.4).

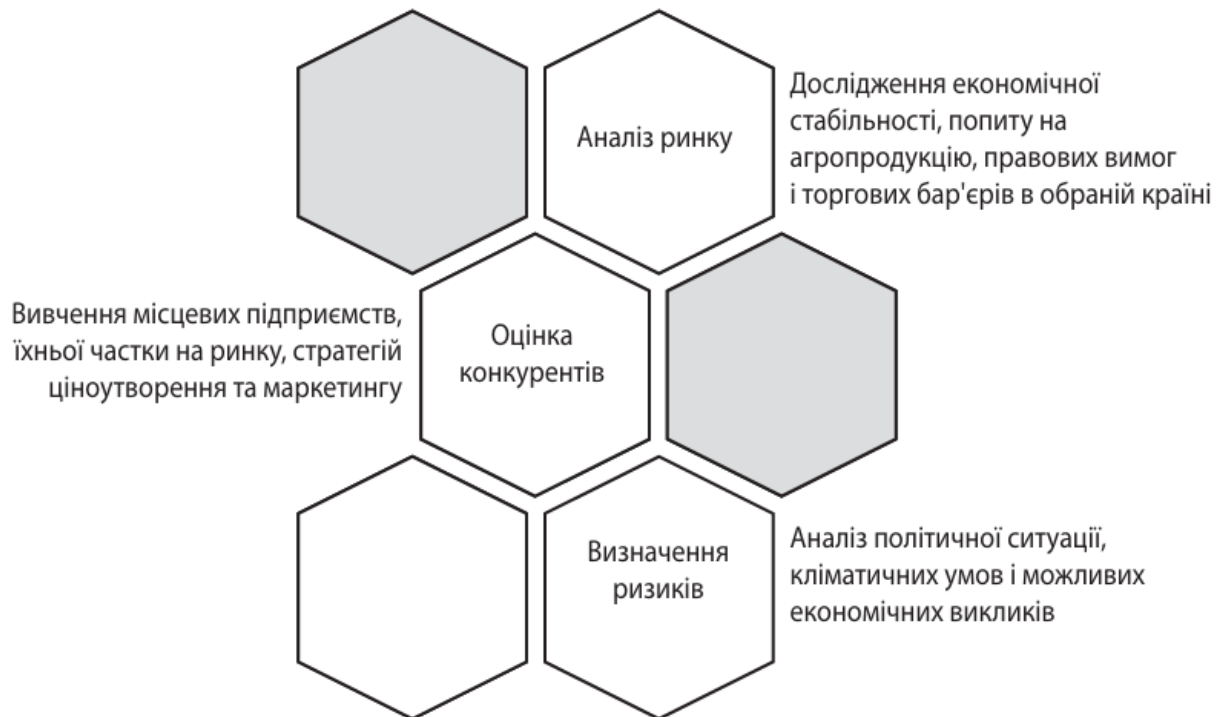


Рисунок 1.4 – Етапи вибору ринку підприємствами, які спеціалізуються на виробництві снєків [26]

Визначення потенціалу нового ринку та аналіз конкурентного середовища є ключовими для прийняття обґрунтованого рішення щодо виходу на нього. Сегментація ринку дозволяє виявити пріоритетні групи споживачів, з урахуванням їхніх потреб та вподобань, і відповідно адаптувати як продукт, так і маркетингові інструменти [26]. Для ефективної сегментації доцільно використовувати різні критерії, що подані в таблиця 1.2.

Розширення на нові ринки є важливою складовою стратегічного розвитку снєкових виробників. Воно не тільки забезпечує додаткові джерела доходу, але й сприяє диверсифікації ризиків, зокрема в умовах нестабільного попиту на внутрішньому ринку (рисунок 1.5).

Таблиця 1.2 – Сегментація ринку для підприємств, які спеціалізуються на виробництві снєків [26]

Критерій сегментації	Опис
Географічний	Розподіл за країнами та регіонами
Демографічний	Вікова категорія та дохід споживачів
Поведінковий	Споживчі звички та уподобання

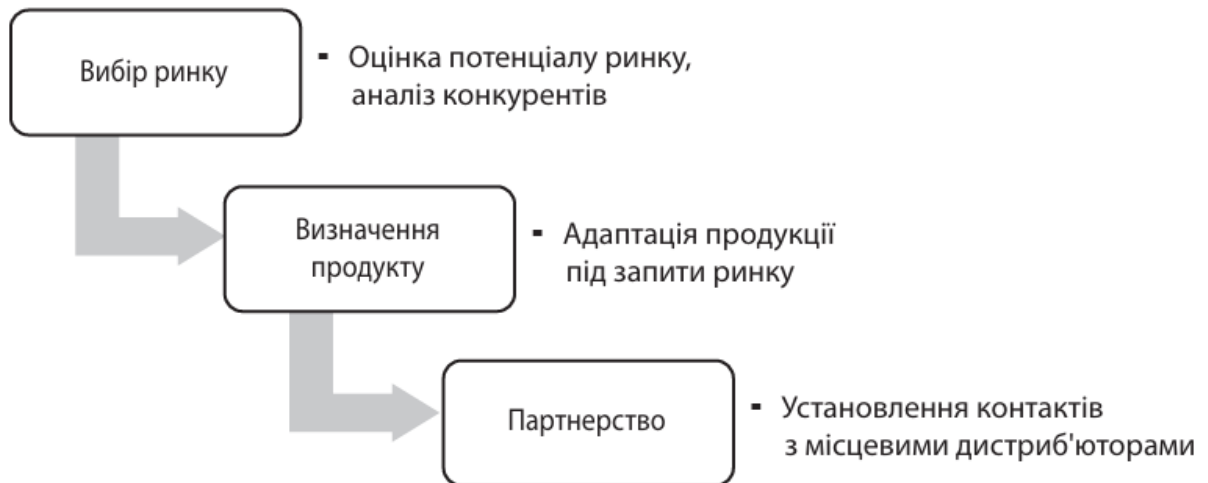


Рисунок 1.5 – Етапи розширення підприємств, які спеціалізуються на виробництві снєків [26]

На третьому етапі підприємство повинно адаптувати продукцію до особливостей обраного ринку. Це включає аналіз локальних споживчих потреб, зміну пакування, логістичних рішень, а також можливе коригування рецептури продукції згідно з регуляторними вимогами або гастрономічними вподобаннями споживачів. Укладання партнерських угод із місцевими дистриб'юторами значно покращує доступ до ринку та спрощує процес розповсюдження продукції. Розробка та впровадження ефективної стратегії виходу на нові ринки є необхідним елементом стабільного розвитку підприємств у конкурентному середовищі. Вибір ринку, адаптація продукції та формування партнерської мережі – це стратегічні кроки, що дозволяють зайняти нові ринкові ніші, підвищити прибутковість та зміцнити позиції бренду [26].

Важливим є також залучення додаткових ресурсів і стратегічних

партнерів, що може суттєво підсилити конкурентні переваги. Модернізація виробничої та логістичної інфраструктури сприяє зростанню ефективності виробництва та підвищенню рівня обслуговування клієнтів [26]. Основні напрями, на яких слід зосередитися при виході на нові ринки, узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Модернізація виробничої та логістичної інфраструктури підприємств, які спеціалізуються на виробництві снєків [26]

Вид інвестицій	Опис
Технології	Впровадження новітніх технологій в обробку
Логістика	Покращення транспортних маршрутів і складів
Виробничі потужності	Розширення або модернізація наявних потужностей

Сучасні технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності виробництва снєків. Зокрема, автоматизація виробничих процесів сприяє зниженню витрат, підвищенню точності дозування та пакування, а також зменшенню впливу людського фактора. Використання цифрових платформ дозволяє ефективно управляти ресурсами, контролювати виробничі та фінансові потоки, що особливо важливо для підтримки стабільності підприємства у швидкоплинному ринковому середовищі [7].

Розробка маркетингової стратегії є ключовим елементом стратегічного розвитку снєкових підприємств. Чітко структурована стратегія просування продукції дозволяє формувати впізнаваний бренд, ефективно комунікувати зі споживачами, розширювати присутність на ринку та зміцнювати конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку [33].

Не менш важливою складовою стратегічного планування є постійний моніторинг реалізації обраної стратегії. Він дозволяє оцінити результативність дій компанії та оперативно виявляти відхилення від запланованих показників (таблиця 1.4). Це забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, допомагає вчасно адаптувати дії до ринкових змін та уникнути можливих ризиків [26].

Таблиця 1.4 – Методи моніторингу та оцінки результатів для підприємств, які спеціалізуються на виробництві снеків [26]

Метод	Опис	Напрямок застосування
КРІ	Визначення ключових показників ефективності	Оцінка приросту продажів, рентабельності, частки ринку, рівня клієнтського задоволення
Зворотний зв'язок	Вивчення думок клієнтів, партнерів, співробітників	Проведення опитувань клієнтів, аналіз відгуків, фокусгрупи
Аудит	Оцінка відповідності стратегії реальним умовам	Регулярні внутрішні та зовнішні аудити для перевірки результативності планів і відповідності стратегії

Інформація, отримана в процесі моніторингу, має бути інтегрована у процес стратегічного управління. Наприклад, якщо аналіз ключових показників ефективності (КРІ) свідчить про низький рівень експорту, компанія може оперативно змінити маркетингову політику, оновити стратегію просування або налагодити нові партнерські відносини з міжнародними дистриб'юторами [27].

Інтеграція цифрових технологій значно спрощує процес моніторингу. Використання систем ERP (Enterprise Resource Planning) дозволяє централізовано відстежувати фінансові потоки, рівень запасів, логістичні процеси й взаємодію з клієнтами в режимі реального часу. CRM-системи (Customer Relationship Management) сприяють поліпшенню якості обслуговування клієнтів та забезпечують персоналізований підхід до кожного сегменту споживачів [34].

1.3 Етапи формування стратегії розвитку підприємства

Ефективне використання сучасних технологій у поєднанні з систематичним моніторингом результатів діяльності дозволяє підприємствам з виробництва снеків підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, адаптуватися до динаміки ринку та досягати стратегічних цілей. Для досягнення даних результатів необхідно переосмислити та розширити етапи

формування стратегії з урахуванням специфіки галузі виробництва снєків [8]. Пропонується структурно-логічна послідовність етапів формування стратегії підприємства, що передбачає поетапне виконання дій (рисунок 1.6).

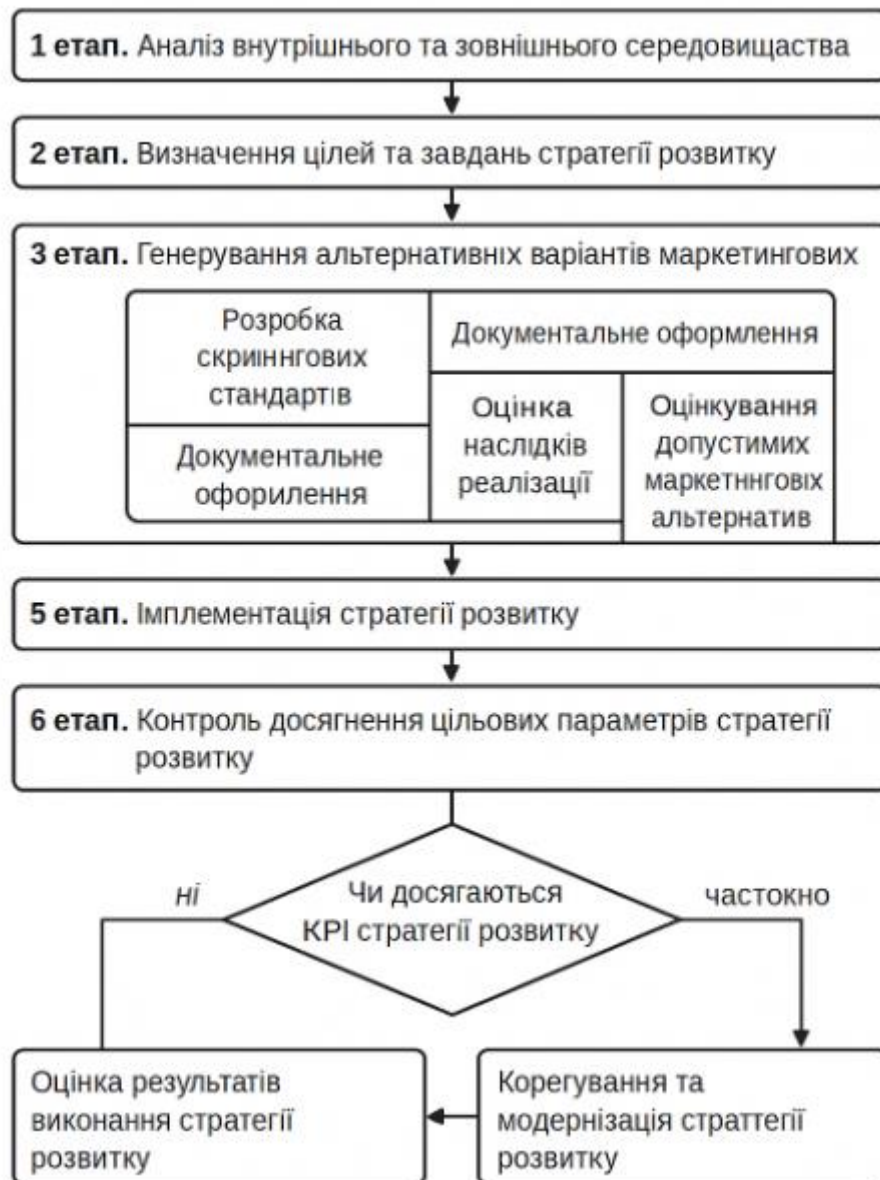


Рисунок 1.6 – Структурно-логічна послідовність формування стратегії розвитку підприємства [8]

Перший етап передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що є фундаментальним елементом розробки стратегії. Проведення такого аналізу дозволяє зібрати релевантну інформацію про споживчі вподобання, ринкові тренди, ідентифікувати

можливості та загрози, а також виявити особливості конкурентного середовища. Аналіз починається з оцінки результатів реалізації попередньої маркетингової стратегії, зокрема аналізу успішності попередніх заходів, виявлення недоліків та визначення ефективних рішень. Для цього використовуються відповідні метрики – коефіцієнт конверсії, ROI, показники впізнаваності бренду та взаємодії з цільовою аудиторією [13].

Аналіз бренду дозволяє з'ясувати, як споживачі сприймають продукцію підприємства. Для цього застосовуються такі інструменти, як соціальний медіа-моніторинг, онлайн-опитування та аналіз поведінки споживачів у точках продажу та на сайті компанії. Для комплексного вивчення ринку та зовнішнього середовища підприємства широко застосовуються SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, модель п'яти сил Портера тощо. Ці інструменти дають змогу виявити внутрішні резерви розвитку та зовнішні виклики, що впливають на функціонування підприємства [13].

Сучасні виробники снеків активно використовують результати аналітики великих масивів даних (Big Data) [38]. У процесі аналізу маркетингових кампаній використовуються такі SaaS-інструменти, як Google Analytics, Adobe Analytics – для вивчення поведінки споживачів в інтернеті; Google Data Studio, Tableau – для створення інтерактивних звітів і візуалізації даних із різних каналів; Hubspot – для автоматизації маркетингових дій та оцінки ефективності кампаній; Semrush, SimilarWeb, Ahrefs – для аналізу конкурентного середовища та ключових слів; Mailchimp – для організації email-розсилок і подальшого аналізу їх результативності.

Для моніторингу соціальних мереж, планування публікацій і вимірювання залученості аудиторії у стратегії розвитку підприємства, що спеціалізується на виробництві снеків, застосовуються інструменти на кшталт Buffer, Hootsuite або Hubspot. Методи машинного навчання (ML) та штучного інтелекту (AI), зокрема лінійна й логістична регресії, дерева рішень, градієнтний бустінг, нейронні мережі, кластерний і факторний аналіз, асоціативні правила та глибинне навчання, використовуються для

прогнозування споживчих тенденцій і обробки ринкових даних [37].

На другому етапі формування стратегії розвитку підприємства визначаються її цілі та завдання, які конкретизують напрями діяльності та очікувані результати. Цілі стратегії розвитку повинні бути узгоджені з місією підприємства та загальними корпоративними цілями [13]. Серед моделей постановки цілей однією з найпоширеніших є SMART – вона передбачає конкретність, вимірність, актуальність, досяжність і визначені строки виконання [36]. Залежно від рівня інформаційного та ресурсного забезпечення, можуть також застосовуватись інші ефективні моделі: CLEAR, FAST, WELL-Formed, Seven S's тощо.

Після визначення цілей здійснюється вибір інструментів і каналів реалізації, що є критичними для досягнення стратегічних завдань. Для підприємств, які виробляють снеки, доцільним є використання контент-маркетингу, соціально-медійного маркетингу (SMM), PR, маркетингу через лідерів думок (influencer marketing), пошукового маркетингу (SEM), розробки та підтримки веб-сайту, чат-ботів на базі штучного інтелекту та організації тематичних заходів (events) [36].

Бюджетування також відіграє ключову роль, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів. Моделі бюджетування, такі як бюджетування на основі витрат (cost-based budgeting), цілей (goal-based budgeting) або діяльності (performance/activity-based budgeting), допомагають визначити фінансові пріоритети [35].

Система KPI має важливе значення для оцінки результативності та ефективності реалізації стратегії розвитку. Використання таких показників, як коефіцієнт конверсії, індекс задоволеності клієнтів (NPS), а також моделі OKR (Objectives and Key Results), дає змогу контролювати виконання цілей і за потреби коригувати дії [35].

Аналіз цільової аудиторії є фундаментальним для розуміння потреб споживачів снекової продукції. Для цього застосовуються моделі, як-от user personas, сегментація ринку, аналіз поведінки користувачів, потреб і задач,

демографічний, фірмографічний та психографічний аналіз [8].

Позиціонування бренду може здійснюватися через акцент на смакових особливостях продукту, його вартості, ситуаціях використання, категорії, емоційному впливу або стилі життя [8].

Формування стратегічних партнерств також є важливим етапом, що дозволяє посилити ефективність реалізації завдань у межах стратегії розвитку, зокрема через виявлення додаткових можливостей для розширення діяльності підприємства [35]. У підсумку, ефективність другого етапу полягає в чіткому визначенні, вимірності та спрямованості стратегічних дій, заснованих на глибокому аналізі ринку та ресурсів підприємства.

На третьому етапі відбувається генерація альтернативних варіантів дій, які узгоджуються з цілями стратегії розвитку, аналізом конкурентного середовища, ресурсними можливостями та очікуваннями споживачів. Важливо зазначити, що цей процес має творчий та інноваційний характер, тому доцільним є використання таких методів, як брейнштурмінг, брейнрайтинг, метод Дельфі тощо [8].

У процесі пошуку та розробки альтернативних ідей суб'єкт розробки стратегії розвитку підприємства, що виготовляє снеки, за підтримки керівництва або із залученням зовнішніх експертів має сформулювати якомога ширший перелік можливих заходів. Таке розширення переліку знижує ймовірність пропуску доцільної та потенційно ефективної альтернативи. Участь управлінців із різних підрозділів підприємства сприяє не лише зростанню кількості запропонованих ідей, а й їх узгодженню з генеральною стратегією підприємства [8].

На етапі оцінки та остаточного відбору комплексу заходів, які слугуватимуть основою для реалізації стратегії розвитку, доцільно провести такі дії: розробити критерії відбору (скринінгові стандарти), здійснити скринінговий аналіз, оцінити наслідки реалізації заходів, а також розробити поточний план їх виконання [29].

Скринінгові стандарти передбачають встановлення якісних умов або

обмежень, невідповідність яким означає недоцільність подальшого розгляду тієї чи іншої альтернативи. Ці стандарти дозволяють виключати неефективні або нераціональні ідеї ще на ранньому етапі аналізу. За своєю суттю, такі критерії виконують функцію фільтра, що звужує коло можливих дій і дозволяє зосередитися на тих, які найбільш відповідають реаліям і цілям підприємства [29].

У контексті реалізації стратегії розвитку підприємства, яке спеціалізується на снєковій продукції, доцільно використовувати спеціальні скринінгові стандарти (перелік і коротка характеристика можуть бути представлені у вигляді таблиці або графічної схеми).

Під час скринінгового аналізу кожна альтернатива зіставляється з визначеними критеріями. Варіанти, що не відповідають хоча б одному з них, виключаються з подальшого розгляду. Залежно від кількості альтернатив, рівня ризику, компетентності фахівців, процес елімінації може реалізовуватись одним із двох способів [29]:

- поетапне порівняння кожної альтернативи з усіма критеріями, при якому невідповідність хоча б одному критерію автоматично веде до її відхилення;

- комплексне оцінювання кожної альтернативи за всіма визначеними критеріями з подальшим виключенням тих, що не відповідають встановленим умовам та допустимому рівню ризику, дозволяє сформулювати множину допустимих альтернатив, тобто перелік рішень, які можуть бути реалізовані в межах стратегії розвитку підприємства, що виготовляє снєки.

Далі здійснюється оцінка наслідків реалізації кожного із заходів. З погляду загальної стратегії підприємства, ключовим критерієм для відбору серед допустимих альтернатив є ефективність, що визначається впливом заходів на досягнення стратегічних цілей [8].

Під економічним ефектом від реалізації заходів слід розуміти сукупну оцінку таких видів витрат [8]:

- прямі витрати – додаткові фінансові витрати, пов'язані з підготовкою

та реалізацією заходу (наприклад, витрати на дослідження ринку, розробку стратегії просування продукції, рекламні кампанії, створення контенту тощо).

– непрямі витрати – витрати, що виникають опосередковано, наприклад: додаткова амортизація обладнання, відрядження, обслуговування заходів (кейтеринг тощо).

Оскільки економічний ефект складно точно виміряти кількісно, доцільним є застосування експертних методів оцінки, зокрема:

– бальна система – проста або з урахуванням вагомості критеріїв (наприклад, типів витрат),

– методи теорії нечітких множин – для більш гнучкої оцінки в умовах невизначеності.

Результатом такого оцінювання є ранжування допустимих альтернатив за критерієм економічного ефекту. Альтернатива з максимальним ефектом займає перше місце, з мінімальним – останнє. Маркетингові заходи, що не увійшли до основної стратегії, але визнані потенційно доцільними, залишаються в резерві керівника з маркетингу як частина альтернативної стратегії. Їх можна активувати при необхідності коригування стратегії у відповідь на зовнішні або внутрішні зміни [29].

Після формування списку раціональних альтернатив необхідно документально зафіксувати прийняте рішення, створити план реалізації та сформуванню бюджет. План має містити терміни, обсяг ресурсів, послідовність реалізації заходів і відповідальних осіб [8].

П'ятий етап – імплементація стратегії розвитку, що передбачає детальне планування, ефективний розподіл ресурсів, узгоджену взаємодію зі всіма зацікавленими сторонами. На цьому етапі критично важливо трансформувати стратегічні цілі у конкретні дії: запуснути рекламні кампанії, реалізувати заходи з просування, організувати подієвий маркетинг тощо. Необхідно чітко розподілити обов'язки, відповідальність і налагодити управління комунікаціями зі споживачами, партнерами та іншими учасниками ринку. Постійний моніторинг дозволяє своєчасно коригувати

план за результатами порівняння фактичних та запланованих показників [11].

Адаптація до змін є невід'ємною частиною процесу, де підприємство, що виготовляє снеки, повинно бути готовим до швидкої реакції на зміну ринкових умов, конкурентного середовища чи інших зовнішніх та внутрішніх факторів. Це передбачає не лише постійний моніторинг і аналіз, а й гнучкість у прийнятті стратегічних рішень. Залучення та мотивація персоналу також мають важливе значення, адже ефективна реалізація стратегії потребує згуртованості команди та чіткого розуміння спільних цілей і завдань [8].

На шостому етапі формування маркетингової стратегії здійснюється контроль досягнення її цільових параметрів. Систематичний моніторинг і контроль результатів реалізації стратегії, зокрема порівняння фактичних результатів із плановими KPI, дозволяє вчасно виявити й виправити відхилення. Використання автоматизованих аналітичних систем для моніторингу KPI забезпечує підвищення ефективності цього процесу [8].

Залучення й навчання персоналу має суттєве значення в реалізації маркетингових ініціатив, адже це сприяє глибшому розумінню нових завдань і вимог, пов'язаних із реалізацією маркетингової стратегії. Підготовка звітів та аналіз результатів імплементації є важливими для оцінки її ефективності та формування подальших управлінських рішень [8].

Етап оцінки результатів маркетингової стратегії є критично важливим у забезпеченні якості стратегічного управління підприємством. Така оцінка формує основу для аналізу ефективності впроваджених маркетингових заходів і створює підґрунтя для пошуку резервів підвищення результативності в майбутніх періодах [8].

Підбиваючи висновки до теоретичного розділу, відмітимо, що комплексне створення стратегічної програми розвитку підприємства, пошук конкурентних переваг, взаємодія з усіма потенційними клієнтами, реалізація протидіючих заходів по потенційним і явним загрозам діяльності підприємства і ризиків неотримання вигод, якісний аналіз конкурентного

середовища підприємства забезпечують явні довгострокові конкурентні переваги дозволяють зробити істотний інноваційний прорив у розвитку підприємства, створити сучасний транскордонний конкурентоспроможний бізнес, ключовою функцією менеджменту в якому стає стратегічне планування.

Ефективне управління у сфері стратегічного планування є важливою складовою сталого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності підприємств, що займаються виробництвом снєків. Сегментація ринку та адаптація асортименту снєків під конкретні вподобання цільових аудиторій відкриває нові можливості для розширення на внутрішні та зовнішні ринки. Урахування регіональних смакових уподобань, упакування, маркування та харчових стандартів є ключовим для успішного виходу на нові ринки збуту. Модернізація виробничих потужностей і логістичної інфраструктури, впровадження автоматизованих ліній, цифрових платформ управління ресурсами та контролю якості забезпечують зростання ефективності та зниження операційних витрат. Це особливо важливо у висококонкурентному сегменті харчової промисловості, де якість і швидкість реагування на зміну попиту відіграють вирішальну роль. Моніторинг і систематична оцінка реалізації стратегій дають змогу виявляти сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, вчасно реагувати на нові виклики та коригувати плани. Такий підхід забезпечує підприємствам гнучкість і здатність адаптуватися до змін споживчих тенденцій, вимог ринку чи внутрішніх умов, що є критичним фактором успішного функціонування у сфері виробництва снєків.

Ключовими факторами успішного стратегічного підходу є планування, контроль, адаптивність, мотивація персоналу, трансформація стратегічних цілей у конкретні дії, чіткий розподіл завдань, регулярний аналіз, гнучкість у прийнятті рішень та командна згуртованість. Переваги цього підходу проявляються у підвищенні ефективності маркетингових дій, зменшенні ризиків неефективних витрат та адаптації до змін ринку, що забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємств харчової галузі.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» ТА ФАКТОРІВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Аналіз стану ринку попкорну України

За [32], сучасний глобальний ринок харчової продукції вирізняється складною структурою та високою динамічністю, підпадаючи під вплив численних факторів і змін. Однією з актуальних тенденцій є швидке зростання сегменту снєків, зокрема попкорну. З продукту, що асоціювався виключно з кінотеатрами, попкорн трансформувався у важливу складову сучасної харчової культури.

На українському ринку снєків спостерігається активне зростання. До снєків відносять продукти, що споживаються як легкі закуски, популярні серед широкої аудиторії завдяки зручності, різноманіттю смаків і цін. Основною характеристикою ринку є зростаючий попит на смачні та різнопланові перекуси, придатні до вживання в будь-який час [32].

Дослідження ринку снєків потребує аналізу факторів, що впливають на його розвиток. В таблиці 2.1 подано ключові проблеми, з якими стикаються виробники попкорну.

На рисунку 2.1 представлено сегментацію ринку снєків за видами [3]. Як видно з рисунка 2.1, попкорн займає друге місце за рівнем споживчої популярності серед українців (14,7%). Така позиція на ринку пояснюється широким спектром соціокультурних і гастрономічних контекстів, у яких цей продукт споживається. Попкорн традиційно асоціюється з кінопереглядами в кінотеатрах – звичка, що має американське походження та набула популярності в Україні із розвитком кіноіндустрії. Згодом він набув значної популярності в домашньому вжитку завдяки простоті приготування, компактній упаковці та доступності. Його часто обирають як легку закуску під час перегляду фільмів, серіалів або спортивних трансляцій.

Таблиця 2.1 – Проблеми функціонування виробників снєків та попкорну [3]

Проблема	Короткий опис
Зміна споживчих уподобань	Споживачі надають перевагу здоровим снєкам з натуральним складом, без цукру, трансжирів і хімічних добавок.
Попит на функціональні продукти	Зростає інтерес до снєків, що містять корисні компоненти – білки, вітаміни, мінерали, що покращують самопочуття та продуктивність.
Вплив соціальних медіа	Соцмережі відіграють ключову роль у просуванні та формуванні репутації бренду, але потребують активного управління та комунікації.
Висока конкуренція	Ринок насичений гравцями, що змушує компанії постійно впроваджувати інновації та ефективно управляти брендом.
Волатильність цін на сировину	Виробництво залежить від стабільності постачання злаків, олії тощо. Зміни цін через погодні умови чи валютні коливання впливають на собівартість.
Суворе регулювання	Виробники зобов'язані дотримуватись вимог щодо безпеки, маркування, складу продуктів та бути в курсі змін у законодавстві.



Рисунок 2.1 – Сегментація ринку снєків за видами, тис. т, % [3]

Попкорн в Україні не лише задовольняє гастрономічні вподобання споживачів, а й відіграє помітну роль в економіці країни. Його виробництво та реалізація сприяють створенню нових робочих місць, активізують аграрний сектор – зокрема вирощування кукурудзи – та стимулюють розвиток суміжних галузей. Таким чином, попкорн вважається

перспективним напрямом харчової промисловості, що робить внесок у формування валового внутрішнього продукту України [32].

Підвищення обсягів виробництва цього продукту сприяє збільшенню зайнятості у галузі. Стабільний попит на робочу силу покращує соціально-економічну ситуацію в країні. Водночас зріс попит і на сировину, що позитивно впливає на аграрну сферу: фермери розширюють посіви кукурудзи, застосовують нові агротехнології. Інвестиції у виробництво попкорну також зростають. Фінансування закупівлі сучасного обладнання та вдосконалених технологій дозволяє підвищити якість продукції й конкурентоспроможність. Розміщення виробничих потужностей у різних регіонах сприяє їхньому економічному розвитку, стимулює розвиток інфраструктури та суміжних секторів [32].

Окрім внутрішнього ринку, український попкорн має потенціал до виходу на зовнішні ринки. Розвиток експорту забезпечує додаткові надходження до бюджету та посилює позиції України на світовій арені харчової промисловості.

За останні роки внутрішнє виробництво попкорну зросло на 30%, що демонструє стабільне зростання попиту з боку споживачів [32]. Разом з тим ринок є конкурентним і насиченим як місцевими виробниками, так і імпортерами.

Серед ключових учасників українського ринку попкорну варто виокремити три основні підприємства: ТОВ «КАСТОМ СЕК ПРОДАКШЕН», ТОВ «ДОМІНАНТА ФУД (WORLD FOOD OPENINGS)» та МАЛЕ ПП «КРУЇЗ». Кожен з них має свої специфічні риси, що забезпечують конкурентні переваги (таблиця 2.2).

Кожен із виробників попкорну в Україні має власні особливості та конкурентні переваги. Збільшення обсягів продажу й експорту свідчить про загальний розвиток галузі та її перспективи на міжнародному ринку. Так, ТОВ «КАСТОМ СЕК ПРОДАКШЕН» є провідним учасником ринку, володіє великими виробничими потужностями та забезпечує високу якість .

Таблиця 2.2 – Специфічні риси функціонування та конкурентні переваги виробників снеків [32]

	ТОВ «КАСТОМ СЕК ПРОДАКШЕН»	ТОВ «ДОМІНАНТА ФУД (WORLD FOOD OPENINGS)»	МАЛЕ ПП «КРУЇЗ»
Рік створення:	2018	1999	1993
Спеціалізація	Виробництво попкорну, використання високоякісної сировини, включаючи кукурудзу з США та ЄС. Стандартизація (ISO 22000). Використання сучасного обладнання для приготування попкорну. Різні торгові марки, включаючи PUMPIDUP	Виробництво попкорну та супутніх продуктів	Виробництво попкорну
Основні продукти	Готовий попкорн, попкорн з різноманітними смаковими добавками, сирі зерна для приготування попкорну	Різні види попкорну, смакові добавки	Попкорн
Виробничі потужності	500 тонн попкорну щомісяця	300 тонн попкорну щомісяця	200 тонн попкорну щомісяця
Обсяги продаж	400 тонн попкорну щомісяця	250 тонн попкорну щомісяця	150 тонн попкорну щомісяця
Обсяги експорту	100 тонн попкорну щомісяця	50 тонн попкорну щомісяця	20 тонн попкорну щомісяця
Регіони імпорту	Західна Європа, Північна Америка (Франція, Сполучені Штати)	Північна Америка, Азія/Океанія (Канада, Сполучені Штати, Австралія)	-
Регіони експорту	Центральна/Східна Європа, Західна Європа (Польща, Німеччина, Румунія)	Центральна/Східна Європа, Північна Америка (Польща, Німеччина, Сполучені Штати)	-
Конкурентні переваги	Контроль якості, широкий асортимент смаків	Висока якість продукції, гнучкість у виробництві	Натуральність та орієнтація на здорове харчування

Компанія спеціалізується як на виготовленні попкорну різних смакових варіантів, так і на виробництві сирих зерен для його приготування. Продукція активно експортується до країн Європи та Північної Америки. ТОВ «ДОМІНАНТА ФУД (WORLD FOOD OPENINGS)» є потужним конкурентом, який пропонує високоякісний попкорн із широким вибором смаків. Компанія експортує продукцію до Європи, Північної Америки, а також до країн Азії та Океанії. Її гнучкий підхід до виробництва дозволяє швидко реагувати на запити споживачів. МАЛЕ ПП «КРУЇЗ» має невеликі масштаби виробництва, проте виділяється фокусом на використанні натуральних та якісних інгредієнтів. Компанія орієнтується на споживачів, що надають перевагу здоровому харчуванню. Попри менші обсяги продажу та експорту, бренд користується популярністю серед цільової аудиторії завдяки акценту на натуральність [32].

Усі три компанії роблять вагомий внесок у формування українського ринку попкорну. Висока якість продукції та активна експортна діяльність демонструють їхню конкурентоспроможність і вплив на розвиток галузі.

Важливою рушійною силою розвитку ринку є соціальні медіа, що значною мірою впливають на формування споживчих уподобань. Вони стали ефективним інструментом маркетингу та просування продукції. Через публікації фотографій, відео та іншого креативного контенту компанії можуть залучати увагу потенційних клієнтів та підвищувати впізнаваність бренду. Соціальні мережі також дозволяють споживачам залишати відгуки, коментарі та питання, надаючи виробникам можливість швидко реагувати на запити та покращувати якість продукції. Такий зворотний зв'язок сприяє формуванню довгострокових стосунків з клієнтами. Крім того, соціальні медіа використовуються як платформи для проведення акцій, розіграшів і спеціальних пропозицій, що стимулює інтерес до продукції та залучає нових покупців [32].

Організація заходів, як-от дегустації чи конкурси, з анонсами в соціальних мережах, допомагає формувати позитивний імідж бренду. Одним

із найважливіших ефектів є створення спільноти прихильників продукції, об'єднаних навколо інтересу до попкорну. Це підвищує лояльність клієнтів та впливає на їхнє рішення при виборі товару. Таким чином, соціальні медіа виступають потужним каналом комунікації й маркетингу для українських виробників попкорну, сприяючи впізнаваності бренду, покращенню взаємодії зі споживачами та реалізації стратегічних цілей [32].

2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» та факторів зовнішнього середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» було зареєстровано 16.02.2017 р. в м. Дніпро, вул. Панікахи. Основними видами діяльності підприємства є 0.89 Виробництво інших харчових продуктів, 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів та 10.84 Виробництво прянощів і приправ [28].

На сьогодні ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» це – надійна і стабільна компанія, яка займається виробництвом та реалізацією продуктової групи товарів. На сьогоднішній день виробництво розташоване на 3000 квадратних метрах, задіяне у виробництві близько 60 співробітників, все обладнання, на якому виробляється продукція відповідає Європейським стандартам якості. ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» – єдиний виробник в Україні попкорну для приготування в мікрохвильовій печі. Також в асортименті є готовий попкорн у пакетах/склянках і солодка вата (рисунок 2.2).

На рисунку 2.3 наведена візуалізація торгівельної марки підприємства.

Ефективне стратегічне планування на підприємствах, що спеціалізується на виробництві снєків, повинно ґрунтуватися на аналізі ринкових умов [26], результати якого представлено в таблиці 2.3.





































	Попкорн Сметана із зеленню The Panda м/в 70г The Panda		Попкорн Холодець з хроном The Panda м/в 70г The Panda		Попкорн Солодкий The Panda м/в 70г The Panda
	Попкорн Бекон The Panda м/в 70г The Panda		Попкорн Солоний The Panda м/в 70г The Panda		Попкорн Сир The Panda м/в 70г The Panda
	Вата цукрова Вибухова карамель Wata Bum Boomza! відро 35г Boomza!		Вата цукрова Фруктовий мікс Candy Floss Boomza! відро 30г Boomza!		Кукурудза для приготування попкорну у мікрохвильовій печі зі смаком вершкового
	Кукурудза для приготування попкорну в мікрохвильовій печі зі смаком сметани із		Кукурудза для приготування попкорну в мікрохвильовій печі з підсолоджувачем		Кукурудза для приготування попкорну у мікрохвильовій печі зі смаком бекону
	Кукурудза для приготування попкорну в мікрохвильовій печі з сіллю Boomza!		Кукурудза для приготування попкорну в мікрохвильовій печі зі смаком сиру Boomza!		Попкорн карамелізований Фантастичний мікс Boomza!
	Попкорн карамелізований Історична карамель Boomza! тубус 170г Boomza!		Попкорн карамелізований Містичний шоколад Boomza! тубус 170г Boomza!		Попкорн карамелізований Бойовий кокос Boomza! тубус 170г Boomza!
	Попкорн із сіллю Boomza! м/в 30г Boomza!		Попкорн солодкий із цукром Boomza! м/в 30г Boomza!		Попкорн зі смаком томату та чилі Boomza! м/в 30г Boomza!
	Попкорн зі смаком сметани із цибулею Boomza! м/в 120г Boomza!		Попкорн із смаком сиру Boomza! м/в 120г Boomza!		Попкорн зі смаком бекону Boomza! м/в 120г Boomza!
	Попкорн карамелізований The Panda д/п 90г The Panda		Попкорн зі смаком сметани з цибулею Boomza!		Попкорн із смаком сиру Boomza! м/в 30г Boomza!
	Попкорн із смаком солоного огірка Boomza! м/в 30г Boomza!		Попкорн солодкий з цукром Boomza!		Кукурудза для приготування попкорну в мікрохвильовій печі зі смаком томату та чилі
	Попкорн карамелізований Фантастичний мікс Boomza! п/б 90г Boomza!		Попкорн карамелізований зі смаком вишні та карамелі Boomza! п/б 90г Boomza!		Попкорн карамелізований Романтична кава Boomza! тубус 170г Boomza!
	Попкорн карамелізований зі смаком вишні та карамелі Boomza! тубус 170г Boomza!		Попкорн зі смаком бекону Boomza! ст 20г Boomza!		Попкорн карамелізований The Panda зебро 160г The Panda

Рисунок 2.1 – Асортимент ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»



Рисунки 2.2– Торгова марка ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» ТМ Солодка вата

Як видно з таблиці 2.3, результати SWOT-аналізу ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» свідчать про складну структуру його ринкової позиції. Серед сильних сторін виділяються наявність природних ресурсів, відносно низькі витрати на робочу силу та державна підтримка галузі, що створює підґрунтя

для подальшого розвитку. Водночас підприємства зіштовхуються з численними викликами, зокрема економічною й політичною нестабільністю, впливом кліматичних змін та зростанням глобальної конкуренції.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони		
1. Гнучкість у зміні рецептури та формату упаковки.	1. Розширення асортименту за рахунок нових видів снєків (здорові снєки, функціональні снєки, локальні смаки).	1. Зростання конкуренції з боку міжнародних брендів та локальних виробників.
2. Доступ до місцевої сировини (зернові, бобові, овочі).	2. Вихід на нові збутові канали – онлайн-магазини, експорт, HoReCa.	2. Нестабільність енергетичного ринку (перебої з електропостачанням, зростання цін).
3. Наявність молодого споживача, зацікавленого у форматі «перекусу».	3. Підтримка українського виробника з боку споживачів і держави.	3. Девальвація гривні та інфляція, що впливає на собівартість продукції.
4. Висока адаптивність до ринкових трендів.	4. Зростання попиту на продукцію з натуральним складом, без ГМО, з мінімальною обробкою.	4. Ускладнення логістики в умовах воєнного стану.
Слабкі сторони		
1. Залежність від імпортного пакувального обладнання та сировини (спеції, ароматизатори).	1. Впровадження автоматизації та інноваційних технологій виробництва.	1. Зростання вартості імпортних комплектуючих через валютні коливання.
2. Обмежена впізнаваність бренду на національному та зовнішньому ринках.	2. Позиціонування продукції як «здорової альтернативи» традиційним перекусам.	2. Регуляторні зміни (маркування, вимоги до складу, пакування).
3. Недостатній рівень маркетингових інвестицій.	3. Можливість співпраці з торговими мережами, мережами АЗС, платформами доставки.	3. Зростання вартості логістики та складських послуг.
4. Відсутність довгострокових контрактів зі стабільними покупцями.	4. Потенціал експорту в країни ЄС, Близького Сходу та Азії, де зростає попит на снєки.	4. Ризик втрати покупця через низький рівень брендової лояльності на ринку швидкого харчування.

Застосування сучасних технологій та орієнтація на експорт можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД». Проте реалізація цих можливостей може ускладнюватися наявністю зовнішніх загроз, таких як поява нових конкурентів, зростання інфляційного

тиску чи запровадження торговельних бар'єрів. Отже, ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» слід сконцентрувати зусилля на максимальному використанні своїх сильних сторін і потенційних можливостей, паралельно розробляючи інструменти нейтралізації слабких сторін і мінімізації впливу зовнішніх загроз. Комплексний і систематичний підхід у цьому напрямі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпеченню його стабільного розвитку в умовах динамічного ринку.

PEST-аналіз є одним із засобів маркетингового дослідження, що слугує для виявлення зовнішніх політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – technological) чинників, які впливають на функціонування підприємства. Його основне завдання полягає у визначенні ключових зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації, а також у прогнозуванні характеру цього впливу – позитивного або негативного [9].

Процес аналізу зовнішнього середовища проводиться за таким алгоритмом. По-перше, визначення чотирьох категорій чинників зовнішнього впливу. До них зазвичай відносяться: політико-правові (P – Political): податкова й торговельна політика, збройні конфлікти, трудове законодавство, політична стабільність; економічні (E – Economic): інфляційні процеси, валютні коливання, рівень безробіття, темпи економічного зростання, бюджетно-фінансова політика; соціальні (S – Social): розподіл доходів, демографічні характеристики, структура населення, культура заощаджень, рівень освіти; технологічні (T – Technological): стан інноваційного розвитку, впровадження технологій у виробництво, витрати на наукові дослідження, доступність інновацій [9].

По-друге, для кожного чинника експертним шляхом визначається його вага та бал. Вага відображає значущість у межах відповідної групи, тоді як бал (за шкалою від 1 до 5) показує рівень урахування цього чинника в діяльності підприємства. Проводиться перевірка узгодженості експертних оцінок. Оцінювання кожного чинника здійснюється як добуток його ваги та

балу. Після цього визначається сумарна оцінка для кожної з чотирьох груп. Встановлюються чинники зовнішнього середовища, що мають найбільший і найменший вплив на діяльність підприємства [9].

В таблицях 2.4 наведені фактори та їх оцінювання за експертним методом. В таблиці 2.5 наведена матриця PEST-аналізу.

Аналіз результатів показав, що політична та економічна ситуація в країні залишається складною й нестабільною не лише для агропромислового сектору, а й загалом для держави. Високий рівень інфляції, значні відсоткові ставки за кредитами, коливання валютних курсів і збройний конфлікт на сході країни утворюють суттєві перешкоди для розвитку агропромислового комплексу. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що наразі найбільший вплив на діяльність розглядуваного підприємства мають технологічні чинники, насамперед рівень розвитку інновацій у харчовій промисловості та доступність новітніх технологій. Саме ці фактори є ключовими для підвищення продуктивності через автоматизацію виробничих процесів і заміну ручної праці технічними засобами. Наявність рівного доступу до інноваційних технологій для всіх учасників ринку створює умови для чесної конкуренції. Серед економічних чинників найвагомим є нестабільність валютного курсу, що пов'язана з експортною спрямованістю підприємств харчової промисловості України. Впливовим залишається і темп економічного зростання, оскільки він визначає можливість як підприємств, так і споживачів збільшувати свої витрати й обсяги споживання. У межах соціального середовища особливу роль відіграють демографічні показники, які прямо впливають на обсяг споживання продукції населенням.

Основними обмежувальними чинниками залишаються технологічна відсталість, політична нестабільність та слабкий економічний розвиток країни. У таких умовах критично важливою передумовою ефективної діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» стає його здатність оперативно реагувати й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

Фактор	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Вага	Середня оцінка	Оцінка поправкою	3
Політичні фактори (P – Political)									
Воєнні дії	5	4	3	4	4	0,35	4	1,4	
Законодавство	3	3	4	4	–	0,25	3,4	0,85	
Податкова політика	3	4	4	–	–	0,15	3,6	0,51	
Трудове законодавство	4	–	4	–	–	0,10	3,6	0,36	
Стабільність влади	–	–	–	–	4	0,15	3,6	0,54	
Разом						1		3,66	
Економічні фактори (E – Economic)									
Рівень інфляції	5	5	5	4	4	0,15	4,6	0,69	
Кредитно-грошова політика	4	5	4	5	4	0,10	4,4	0,44	
Рівень безробіття	4	3	3	3	3	0,20	3,2	0,64	
Темпи зростання економіки	5	4	4	3	3	0,25	3,8	0,95	
Курс валют	4	4	4	4	4	0,30	4	1,20	
Разом						1		3,92	
Соціальні фактори (S – Social)									
Рівень доходів	3	3	3	3	3	0,20	3,0	0,60	
Демографічні показники	3	4	3	4	4	0,25	3,6	0,90	
Структура населення	4	3	3	3	3	0,15	3,2	0,48	
Культура формування заощаджень	3	4	3	3	3	0,15	3,2	0,48	
Освіта	3	3	3	3	3	0,25	3,0	0,75	
Разом						1		3,21	
Технологічні фактори (T – Technological)									
Ступінь розвитку інновацій	5	5	5	5	5	0,35	5,0	1,75	
Рівень використання технологічних процесів	4	4	4	4	4	0,20	4,0	0,80	
Витрати на проведення розробок	5	4	5	4	4	0,15	4,4	0,66	
Доступ до інноваційних технологій	4	4	4	5	4	0,30	4,2	1,26	
Разом						1		4,47	

Матриця 2.5 – Матриця PEST-аналізу факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

Категорія	Фактор	Опис	Зважена оцінка
1	2	3	4
Соціальні фактори	Рівень доходів	співвідношення середнього доходу і цін на снеки визначає їх доступність для масового споживача	0,60
	Демографічні показники	зростання молодого населення сприяє розширенню споживчої бази (основна цільова аудиторія снєків)	0,90
	Темп приросту населення	урбанізація сприяє зростанню попиту на зручні швидкі перекуси	0,48
	Культура формування заощаджень	визначає готовність витратити на неосновні продукти, такі як снеки	0,48
	Освіта	обізнаність споживачів щодо шкідливих компонентів може знижувати попит або змінювати вимоги до складу продукції (зниження вмісту солі, жиру, ГМО тощо)	0,75
Технологічні фактори	Ступінь розвитку інновацій	нові рецептури, технології смаження без олії, біопакування, автоматизовані лінії	1,75
	Рівень використання технологічних процесів	автоматизація фасування, дозування спецій, контроль якості	0,80
	Витрати на проведення розробок	інвестиції у створення нових видів снєків (з гороху, сочевиці, овочів)	0,66
	Ступінь доступу до інноваційних технологій	можливість запровадження нових пакувальних матеріалів, обладнання для зменшення витрат	1,26
Політичні фактори	Воєнні дії	пливають на безперебійну логістику, доступ до сировини та споживчих ринків, зростання ризиків постачання	1,40
	Законодавство	вимоги до маркування, контролю якості харчових продуктів, обмеження на використання консервантів, барвників	0,85
	Податкова політика	зміни у ставках ПДВ на продукти харчування, оподаткування малого та середнього бізнесу	0,51
	Трудове законодавство	регулювання зайнятості на харчових підприємствах, обмеження на нічні зміни, вимоги до умов праці	0,36
	Стабільна влада	загальний політичний клімат, що визначає передбачуваність ведення бізнесу, стабільність правових норм	0,54
Економічні фактори	Рівень інфляції	впливає на собівартість продукції (сировина, пакування), змушує переглядати ціни	0,69
	Кредитно-грошова політика	умови кредитування виробництва, доступ до обігових коштів	0,44

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4
	Рівень безробіття	формує доступність і вартість найманої робочої сили, особливо у виробничому секторі	0,24
	Темп зростання в економіці	впливають на споживчу купівельну спроможність, загальний попит на снєки як неосновний товар	0,95
	Курс валют	важливий при імпорті сировини (кукурудзи, спецій), пакування, обладнання, а також для експорту готової продукції	1,20

Водночас, за результатами оцінки значущості чинників, жоден із них не становить критичної загрози для існування підприємства за умови впровадження виважених стратегічних і тактичних рішень, що ґрунтуються на безперервному моніторингу зовнішніх умов.

Конкурентами ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» є ТОВ «КАСТОМ СЕК ПРОДАКШЕН», ТОВ «ДОМІНАНТА ФУД (WORLD FOOD OPENINGS)» та МАЛЕ ПП «КРУЇЗ». Оцінимо конкурентоспроможність чотирьох основних конкурентів-підприємств, що здійснюють роздрібну торгівлю та заповнимо таблицю 2.6.

Аналізуючи таблицю 2.6 бачимо, що найбільш конкурентоспроможним є ТОВ «ДОМІНАНТА ФУД (WORLD FOOD OPENINGS)» із загальним балом 8,87 – це означає, що підприємство показує високі результати за більшістю вирішальних факторів успіху (диференціація виробництва, добре вивчений ринок та потреби споживача, цінова політика, технологічність та якість продукції); ТОВ «КАСТОМ СЕК ПРОДАКШЕН» має другий показник за конкурентоспроможністю з оцінкою 7,96. Підприємство виділяється за такими факторами: диференціація виробництва, цінова політика, діяльність у регіонах, технологічність та якість продукції; МАЛЕ ПП «КРУЇЗ» розташоване на третьому місці і має 7,01 бал; ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» має найнижчий показник конкурентоспроможності – 6,85.

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентоспроможності основних підприємств-конкурентів ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

Вирішальні фактори успіху	Вага	ТОВ «ДОМІНАНТА ФУД (WORLD FOOD OPENINGS)»		ТОВ «КАСТОМ СЧЕК ПРОДАКШЕН»		МАЛЕ ПП «КРУЇЗ»		ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Адаптація асортименту продукції до регіональних смакових вподобань споживачів по Україні	0,15	8	1,2	7	1,05	6	0,9	5	0,75
Регулярне відстеження ринку та споживчих вподобань для швидкого реагування на зміну попиту	0,11	9	0,99	8	0,88	8	0,88	8	0,88
Розширення сервісів: замовлення онлайн, доставка, самовивіз для зручності клієнтів	0,01	9	0,09	8	0,08	7	0,07	7	0,07
Кваліфікований персонал, здатний впроваджувати нові технології у виробництво та збут	0,10	8	0,8	7	0,7	6	0,6	7	0,7
Чітка стратегія розвитку підприємства з урахуванням логістики, партнерства й інновацій	0,04	7	0,28	6	0,24	6	0,24	5	0,2
Застосування ІТ-рішень для управління складом, автоматизації процесів та аналітики	0,10	10	1	9	0,9	8	0,8	8	0,8
Гнучке ціноутворення з урахуванням потреб різних сегментів та впровадження акцій	0,13	9	1,17	8	1,04	7	0,91	7	0,91

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Співпраця з внутрішніми й зовнішніми аналітичними структурами для покращення сервісу	0,04	9	0,36	8	0,32	5	0,2	6	0,24
Широка присутність продукції у різних регіонах України завдяки зручним каналам збуту	0,09	10	0,9	10	0,9	8	0,72	7	0,63
Активне просування бренду через рекламу, соцмережі та участь у соціальних проєктах	0,02	8	0,16	7	0,14	6	0,12	5	0,1
Стабільна фінансова база для інвестицій у виробництво, модернізацію та розширення	0,03	10	0,3	9	0,27	7	0,21	7	0,21
Дотримання норм безпеки харчових продуктів, санітарних вимог і стандартів якості	0,10	9	0,9	8	0,8	8	0,8	8	0,8
Стійка позитивна репутація серед споживачів, партнерів і постачальників	0,08	9	0,72	8	0,64	7	0,56	7	0,56
Разом	1,00		8,87		7,96		7,01		6,85

Його основні слабкі сторони включають: адаптацію товарного асортименту, відсутність чіткої стратегії розвитку та активного просування боенду. Найважливіші фактори, що впливають на конкурентоспроможність в цій галузі, – це технологічність і якість продукції, цінова політика, а також диференціація виробництва відповідно до потреб споживача. Результати наведені на рисунку 2.3.

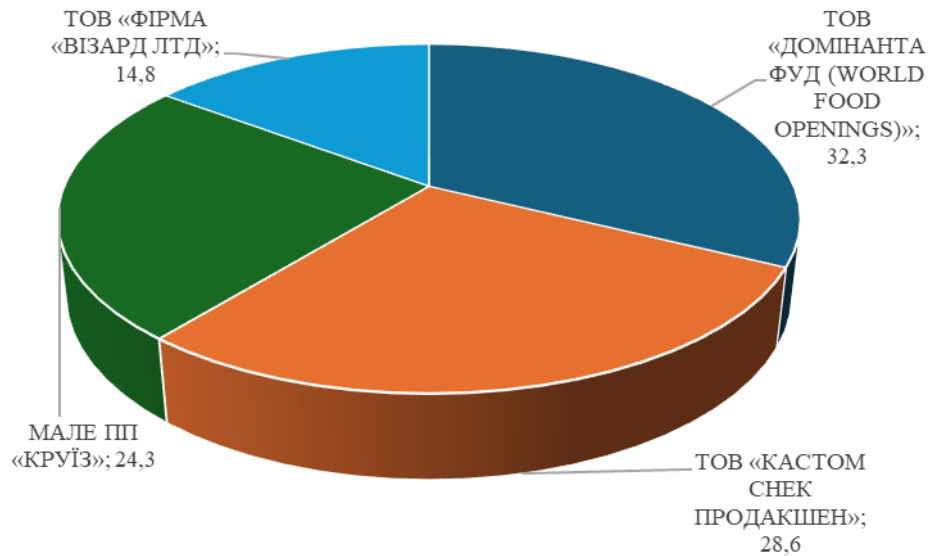


Рисунок 2.3– Розподіл ринку роздрібної торгівлі між конкурентами TOB «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності TOB «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

По-перше, за фінансовою звітністю TOB «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» [31] зробимо аналіз фінансово-господарської діяльності та визначимо абсолютну й відносну зміну показників у 2023–2024 рр. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.7.

Проведений аналіз розрахунків, що наведені в таблиці 2.7 показує в основному зменшення основних показників діяльності у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Виручка від реалізації зменшилася на -11960,7 тис. грн або на -2,76%. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилася на

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. виміру	Роки			Відхилення
				2023	2024	Абсолютне	Темп приросту
1. Виручка від реалізації продукції	Ф2 (2000)	Вр	тис. грн.	434036,9	422076,2	-11960,7	-2,76
2. Собівартість реалізованої продукції	Ф2 (2050)	Sp	тис. грн.	370755,5	334705,9	-36049,6	-9,72
3. Вартість основних виробничих фондів	Ф1 (1095)	Fос	тис. грн.	16355,6	27247,4	10891,8	66,59
4. Оборотні кошти	Ф1 (1195)	Fоб	тис. грн.	163593,0	191549,8	27956,8	17,09
5. Середня чисельність працівників	-	q	чол.	41	53	12	29,27
6. Кількість працівників промислово-виробничого персоналу (ПВП)	-	qпр	чол.	29	39	10	34,48
7. Кількість адміністративних працівників	-	qnпр	чол.	12	14	2	16,67
8. Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	п.1/п.6	W	тис. грн. / чол.	10586,27	7963,70	-2622,56	-24,77
9. Фондовіддача основних фондів за виручкою	п.1/п.3	f	грн. / грн.	26,54	15,49	-11,05	-41,63
10. Фондовіддача основних фондів за витратами виробництва	п.2/п.3	f	грн. / грн.	22,67	12,28	-10,38	-45,81
11. Фондоозброєність ПВП	п.3/п.6	ФО пвп	тис. грн / чол	398,92	514,10	115,18	28,87
12. Фондоозброєність невиробничого персоналу	п.3/п.7	ФО нв	тис. грн/чол	36169,74	30148,30	-6021,44	-16,65
13. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	п.1/п.4	Коб	обертів	2,65	2,20	-0,45	-16,95
14. Чистий прибуток	Ф2 (2350)	П	тис. грн.	4875,4	19542,6	14667,2	300,84
16 Рентабельність виробництва	п.14/ (п.3+п.4)	Rв	%	2,71	8,93	6,22	-
17 Рентабельність продукції	Ф2 (2090)/ п.2	Rп	%	1,31	5,84	4,52	-

10,98% або на -36049,6 тис. грн. Вартість основних виробничих фондів збільшилась на 66,59% або на 10891,8 тис. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому збільшилися на 17,09% або на 27956,8 тис. грн., що було спричинено збільшенням запасів та рівня дебіторської заборгованості, завдяки чому підприємство може втратити можливість виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно через замороження оборотних коштів в цих активах.

В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі зменшилися на -2622,56 тис. грн. / чол., або на -24,77%, при збільшенні чисельності персоналу на 12 чол., або на 29,27%. Негативним фактором є зменшення фондоддачі основних фондів за виручкою (-41,63%) і за витратами виробництва (-45,81%), що свідчить про зменшення ефективності використання основних фондів. Зменшення фондоддача основних засобів пов'язано зі збільшенням вартості основних виробничих фондів на 10891,8 тис. грн., 66,59%. Це пов'язано з розбудовою складів та придбанням сучасної технології для виробництва снєків та попкорну.

Збільшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на 28,87% свідчить про те, що менша чисельність працівників обслуговує більшу вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -16,65%, або на -0,45 обороту. Чим більше значення цього коефіцієнту, тим ефективніше використовуються оборотні кошти. Як бачимо, показники ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» нижчий за рекомендовану норму для виробничих підприємств (3–6 обортів), що свідчить про необхідність пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток збільшився на 14667,2 тис. грн., або у 3 рази, що є позитивним для підприємства. Рентабельність виробництва та продукції збільшилася на 6,22% та 4,52% відповідно, та залишається на достатньому рівні.

На другому етапі було проведено експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу, результати яких наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

Статті балансу	Значення на кінець періоду, тис. грн.		Темп приросту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абсолютне відхилення структури	Відхилення	
	2023	2024		2023	2024		абсолютне, млн. грн	відносне
Актив								
Необоротні активи	10804,4	16355,6	51,4	13,44	9,09	-4,35	5551,2	-48,62
Оборотні активи:	69597,3	163593,0	135,1	86,56	90,91	4,35	93995,7	35,06
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	3275,0	366,5	-88,8	4,07	0,20	-3,87	-2908,5	-188,81
дебіторська заборгованість	44553,3	124242,9	178,9	55,41	69,04	13,63	79689,6	78,86
матеріальні обігові кошти (запаси)	21690,0	26859,6	23,8	26,98	14,93	-12,05	5169,6	-76,17
інші обігові кошти	79,0	12124,0	15246,8	0,10	6,74	6,64	12045,0	15146,84
Витрати майбутніх періодів	0,0	0,0						
БАЛАНС	80401,7	179948,6	123,8	100	100	0,00	99546,9	23,81
Пасив								
Власний капітал:	11229,5	30770,1	174,0	13,97	17,10	3,13	19540,6	74,01
статутний капітал	1500,0	1498,0	-0,1	1,87	0,83	-1,03	-2,0	-100,13
нерозподілений прибуток	9729,5	29272,1	200,9	12,10	16,27	4,17	19542,6	100,86
Довгострокові зобов'язання	6368,0	13191,0	107,1	7,92	7,33	-0,59	6823,0	7,15
Поточні зобов'язання:	62804,2	135987,5	116,5	78,11	75,57	-2,54	73183,3	16,53
кредиторська заборгованість	35910,0	40965,9	14,1	44,66	22,77	-21,90	5055,9	-85,92
короткострокові кредити	8245,2	22457,6	172,4	10,26	12,48	2,23	14212,4	72,37
інші короткострокові зобов'язання	18649,0	72564,0	289,1	23,19	40,32	17,13	53915,0	189,10
БАЛАНС	80401,7	179948,6	123,8	100	100	-	99546,9	23,81

Усі статті балансу змінилися у 2024 р. у порівнянні із 2023 р. В структурі активу ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» у 2024 р. 9,09% складають необоротні активи та 90,91% – оборотні. Це свідчить про те, що підприємство працює на орендованому обладнанні, але керівництво передбачає купівлю нової технологічної лінії. В активі можна виділити зростання матеріальних обігових коштів на 23,8% та зменшення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій на -88,8%. Найбільшу частку пасиву займають поточні зобов'язання (78,11% в 2023 р. та 75,57% у 2024 р.), на другому місці йдуть довгострокові зобов'язання (7,92% в 2023 р. та 7,33% у 2024 р.). В пасиві балансу найбільше зростання відбулось у нерозподіленому прибутку – на 200,9% або 19542,6 тис. грн., власний капітал збільшився на 174%.

Наступний етап – аналіз платоспроможності підприємства, розрахунки за яким зведені в таблицю 2.9.

Аналізуючи платоспроможність підприємства, можемо сказати, що ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» не має достатню кількість грошових коштів, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023–2024 рр. не досяг нормативного значення (0,052 у 2023 р. та 0,003 у 2024 р.). Коефіцієнт швидкої ліквідності досягає рекомендованого значення, це означає, що підприємство дотримується правил погашення кредиторської заборгованості (0,763 у 2023 р. та 1,005 у 2024 р.). Оборотні активи, що є в розпорядженні підприємства, перевищують поточні зобов'язання, що позитивно впливає на платоспроможність підприємства, однак відбувається «замороження» значної кількості товарів та запасів на складі. У 2024 р. величина оборотних активів збільшилась на 135,1%, що вплинуло і на підвищення коефіцієнту покриття на 0,095.

Далі проведемо аналіз ліквідності, що наведений в таблиці 2.10. Для визначення абсолютної ліквідності було порівняно групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4).

Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення

відповідає таким значенням [21]:

$$A1 \geq П1, A2 \geq П2, A3 \geq П3, A4 < П4.$$

Таблиця 2.9 – Аналіз платоспроможності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,052	0,003	-0,049
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+ 1125+ 1135+ 1130+ 1140+ 1145+ 1155) + (1160+ 1165)) / \Phi.1.1695$	0,6–0,8	0,763	1,005	0,243
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+ 1110+1102+1103+1104)+ (1120+ 1125+1135+1130+1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2–0,35	1,108	1,203	0,095

Для ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» дане рівняння не виконується та виглядає так:

$$A1 < П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4.$$

Це свідчить про недостатню кількість високоліквідних активів, утворених за рахунок грошових коштів підприємства ($A1 < П1$). Остання умова $A4 < П4$, яка має балансуєчий характер, виконується та підтверджує наявність у суб'єкта господарювання власних оборотних коштів, та дотримання мінімальної умови фінансової стійкості.

Таблиця 2.10 – Аналіз ліквідності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД», тис.

грн.

Актив	31.12. 2023	31.12. 2024	Пасив	31.12. 2023	31.12. 2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2023	31.12. 2024
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	3275,0	366,5	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	35910,0	40965,9	-32635,0	-40599,4
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	44553,3	124242,9	2. Пасиви короткострокові (П2)	26894,2	95021,6	17659,1	29221,3
3. Низьколіквідні активи (А3)	21690,0	26859,6	3. Пасиви довгострокові (П3)	6368,0	13191,0	15322,0	13668,6
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	10804,4	16355,6	4. Пасиви постійні (П4)	11229,5	30770,1	-425,1	-14414,5
Баланс	80401,7	179948,6	Баланс	80401,7	179948,6	0,0	0,0

В таблиці 2.11 наведені результати аналізу фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Фінансова стійкість підприємства – це здатність стабільно функціонувати та розвиватися в умовах внутрішніх і зовнішніх ризиків, зберігаючи платоспроможність і рентабельність. Вона забезпечується ефективним управлінням фінансовими ресурсами, оптимальним співвідношенням власного і залученого капіталу та своєчасним виконанням зобов'язань перед контрагентами. Високий рівень фінансової стійкості є запорукою довіри з боку інвесторів, кредиторів і партнерів.

Показник фінансової незалежності підприємства знаходиться в межах норми, у 2024 р. він збільшився на 3,13%. В цілому розрахунки показали, що підприємство забезпечено власними оборотними коштами та запасами власного капіталу – вони покривають валюту балансу на 0,5–8%. Також на підприємстві необхідно приймати заходи, що спрямовані на підвищення забезпечення власного оборотного капіталу, що потребує уваги та провадження дій для підвищення фінансової стійкості.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2023	2024	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,1397	0,1710	0,0313
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095)/ \Phi.1.1300$	0,005	0,080	0,075
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	1,932	0,873	-1,059

На останньому етапі аналізу ліквідності підприємства проводиться перевірка ділової активності та відповідність її «золотому правилу господарювання», а саме: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Чп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) [21]:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100\%.$$

Результати наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники ділової активності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД», млн. грн

Показник	Індекс	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп, %
Чистий прибуток	T _п	4875,4	19542,6	14667,2	400,84
Виручка від виконаних робіт	T _в	434036,9	422076,2	-11960,7	97,24
Величина активів	T _а	80401,7	179948,6	99546,9	223,81

Таким чином, для ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» актуальний такий розподіл:

$T_v (97,24\%) < 100\% < T_a(223,81\%) < T_v (400,84\%)$.

Це свідчить про те, що темпи активності значно збільшилися у 2024 р. у порівнянні із 2023 р., окрім виручки від реалізації. Це позитивно характеризує діяльність підприємства, однак вимагає впровадження заходів щодо впровадження стратегії розвитку та підвищення ефективності його діяльності.

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо що, попкорн став популярним сегментом ринку завдяки широкому асортименту смаків, зручності у споживанні та відповідності сучасним споживчим очікуванням. Зростаючий інтерес до здорового харчування та використання натуральних інгредієнтів змушують виробників адаптувати свої стратегії, пропонуючи функціональні снеки, що відповідають вимогам активного способу життя. Це потребує постійного впровадження інновацій. Соціальні медіа, з одного боку, відкривають нові можливості для маркетингу, а з іншого – вимагають ефективного управління репутацією та комунікацією. Умови жорсткої конкуренції спонукають компанії до постійного оновлення і вдосконалення своїх маркетингових підходів. Важливим чинником є регуляторне середовище – дотримання стандартів якості та безпеки харчової продукції. Попкорн як легка закуска відповідає сучасному темпу життя, що додатково сприяє його популяризації. Ринок попкорну в Україні є перспективним і здатен до подальшого розширення, відіграючи вагомую роль у розвитку харчової промисловості країни.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» було зареєстровано 16.02.2017 р. в м. Дніпро, вул. Панікахи. Основними видами діяльності підприємства є 0.89 Виробництво інших харчових продуктів, 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів та 10.84 Виробництво прянощів і приправ. На сьогодні ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» це – надійна і стабільна компанія, яка займається виробництвом та реалізацією продуктової групи товарів. На

сьогоднішній день виробництво розташоване на 3000 квадратних метрах, задіяне у виробництві близько 60 співробітників, все обладнання, на якому виробляється продукція відповідає Європейським стандартам якості. ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» – єдиний виробник в Україні попкорну для приготування в мікрохвильовій печі. Також в асортименті є готовий попкорн у пакетах/склянках і солодка вата.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» свідчать про складну структуру його ринкової позиції. Серед сильних сторін виділяються наявність природних ресурсів, відносно низькі витрати на робочу силу та державна підтримка галузі, що створює підґрунтя для подальшого розвитку. Водночас підприємства зіштовхуються з численними викликами, зокрема економічною й політичною нестабільністю, впливом кліматичних змін та зростанням глобальної конкуренції. Застосування сучасних технологій та орієнтація на експорт можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД». Проте реалізація цих можливостей може ускладнюватися наявністю зовнішніх загроз, таких як поява нових конкурентів, зростання інфляційного тиску чи запровадження торговельних бар'єрів. Отже, ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» слід сконцентрувати зусилля на максимальному використанні своїх сильних сторін і потенційних можливостей, паралельно розробляючи інструменти нейтралізації слабких сторін і мінімізації впливу зовнішніх загроз. Комплексний і систематичний підхід у цьому напрямі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпеченню його стабільного розвитку в умовах динамічного ринку.

PEST-аналіз показав, що політична та економічна ситуація в країні залишається складною й нестабільною не лише для агропромислового сектору, а й загалом для держави. Високий рівень інфляції, значні відсоткові ставки за кредитами, коливання валютних курсів і збройний конфлікт на сході країни утворюють суттєві перешкоди для розвитку агропромислового комплексу.

Серед економічних чинників найвагомим є нестабільність валютного курсу, що пов'язана з експортною спрямованістю підприємств харчової промисловості України. Впливовим залишається і темп економічного зростання, оскільки він визначає можливість як підприємств, так і споживачів збільшувати свої витрати й обсяги споживання. У межах соціального середовища особливу роль відіграють демографічні показники, які прямо впливають на обсяг споживання продукції населенням.

Основними обмежувальними чинниками залишаються технологічна відсталість, політична нестабільність та слабкий економічний розвиток країни. У таких умовах критично важливою передумовою ефективної діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» стає його здатність оперативно реагувати й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Конкурентами ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» є ТОВ «КАСТОМ СЕК ПРОДАКШЕН», ТОВ «ДОМІНАНТА ФУД (WORLD FOOD OPENINGS)» та МАЛЕ ПП «КРУЇЗ».

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» показав зменшення більшості показників діяльності у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Виручка від реалізації зменшилася на -11960,7 тис. грн або на -2,76%. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилася на 10,98% або на -36049,6 тис. грн. Вартість основних виробничих фондів збільшилась на 66,59% або на 10891,8 тис. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому збільшилися на 17,09% або на 27956,8 тис. грн., що було спричинено збільшенням запасів та рівня дебіторської заборгованості, завдяки чому підприємство може втратити можливість виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно через замороження оборотних коштів в цих активах.

В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі зменшилися на -2622,56 тис. грн. / чол., або на -24,77%, при збільшенні чисельності персоналу на 12 чол., або на 29,27%. Негативним фактором є зменшення фондівіддачі основних фондів за виручкою (-41,63%) і за витратами

виробництва (-45,81%), що свідчить про зменшення ефективності використання основних фондів. Зменшення фондівідача основних засобів пов'язано зі збільшенням вартості основних виробничих фондів на 10891,8 тис. грн., 66,59%. Це пов'язано з розбудовою складів та придбанням сучасної технології для виробництва снєків та попкорну.

Збільшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на 28,87% свідчить про те, що менша чисельність працівників обслуговує більшу вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -16,65%, або на -0,45 обороту. Чим більше значення цього коефіцієнту, тим ефективніше використовуються оборотні кошти. Як бачимо, показники ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» нижчий за рекомендовану норму для виробничих підприємств (3–6 обертів), що свідчить про необхідність пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток збільшився на 14667,2 тис. грн., або у 3 рази, що є позитивним для підприємства. Рентабельність виробництва та продукції збільшилася на 6,22% та 4,52% відповідно, та залишається на достатньому рівні.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

3.1 Обґрунтування напрямів впровадження стратегії розвитку у ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

Стратегія розвитку підприємства ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД», яке спеціалізується на виробництві снєків і попкорну, виступає ключовим інструментом забезпечення його конкурентоспроможності, ефективного зростання та здатності адаптуватися до актуальних викликів зовнішнього середовища. В умовах цифровізації економіки, зростання глобальної конкуренції, посилення внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також підвищених вимог до якості й екологічності продукції, така стратегія має враховувати як потенційні можливості, так і загрози, що виникають при впровадженні інновацій [25]. На рисунку 3.1 наведена візуалізація стратегії розвитку підприємства у сфері снєкової продукції.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства, що виробляє снєки та попкорн, має на меті забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, підвищення ефективності виробництва, створення товарів із доданою вартістю, зниження витрат, поліпшення якості та зменшення негативного впливу на довкілля. Для досягнення цих цілей компанія має дотримуватись ряду принципів [25]:

- принцип сталого розвитку, що передбачає впровадження екологічних технологій і ресурсоефективних виробничих рішень;
- принцип цифрової трансформації, який включає інтеграцію сучасних ІТ у всі бізнес-процеси – автоматизацію виробництва, використання Інтернету речей, впровадження елементів штучного інтелекту;

- принципи гнучкості та адаптивності, які забезпечують здатність оперативно реагувати на ринкові зміни, зміни вподобань споживачів та законодавства;

- принцип партнерства та кооперації, що полягає у взаємодії з науковими установами, стартапами, технологічними партнерами та інвесторами з метою впровадження інновацій;

- принцип управління ризиками, який передбачає активне прогнозування й мінімізацію ризиків, пов'язаних із фінансуванням, технологічними змінами, коливаннями попиту та регуляторними обмеженнями.

Ефективна реалізація стратегії розвитку виробника снєків базується на комплексі заходів, які включають модернізацію технологій, розробку нових продуктів, підвищення екологічної стійкості, формування фінансової політики, розвиток персоналу та цифрового маркетингу.

Технологічна модернізація та автоматизація процесів спрямовані на зниження виробничих ризиків і здобуття конкурентних переваг. Це потребує інвестування в автоматизовані лінії, що знижують витрати на персонал, підвищують продуктивність і точність операцій. Впровадження Інтернету речей і «розумних» сенсорів дає змогу контролювати виробництво в реальному часі, вчасно виявляти відхилення та ефективно використовувати ресурси [25].

Використання штучного інтелекту й машинного навчання дозволить прогнозувати попит на снєки й попкорн, оптимізувати логістику та керування запасами. Ефективним є також створення цифрових копій виробничих процесів для тестування нових технологій без ризику для основного виробництва. Це сприятиме зниженню витрат на експерименти та мінімізації впроваджуваних ризиків.

Окремої уваги заслуговує застосування блокчейн-технологій, які дозволяють забезпечити прозорість ланцюга постачання та контроль якості сировини, підвищуючи рівень довіри споживачів і партнерів до бренду [25].

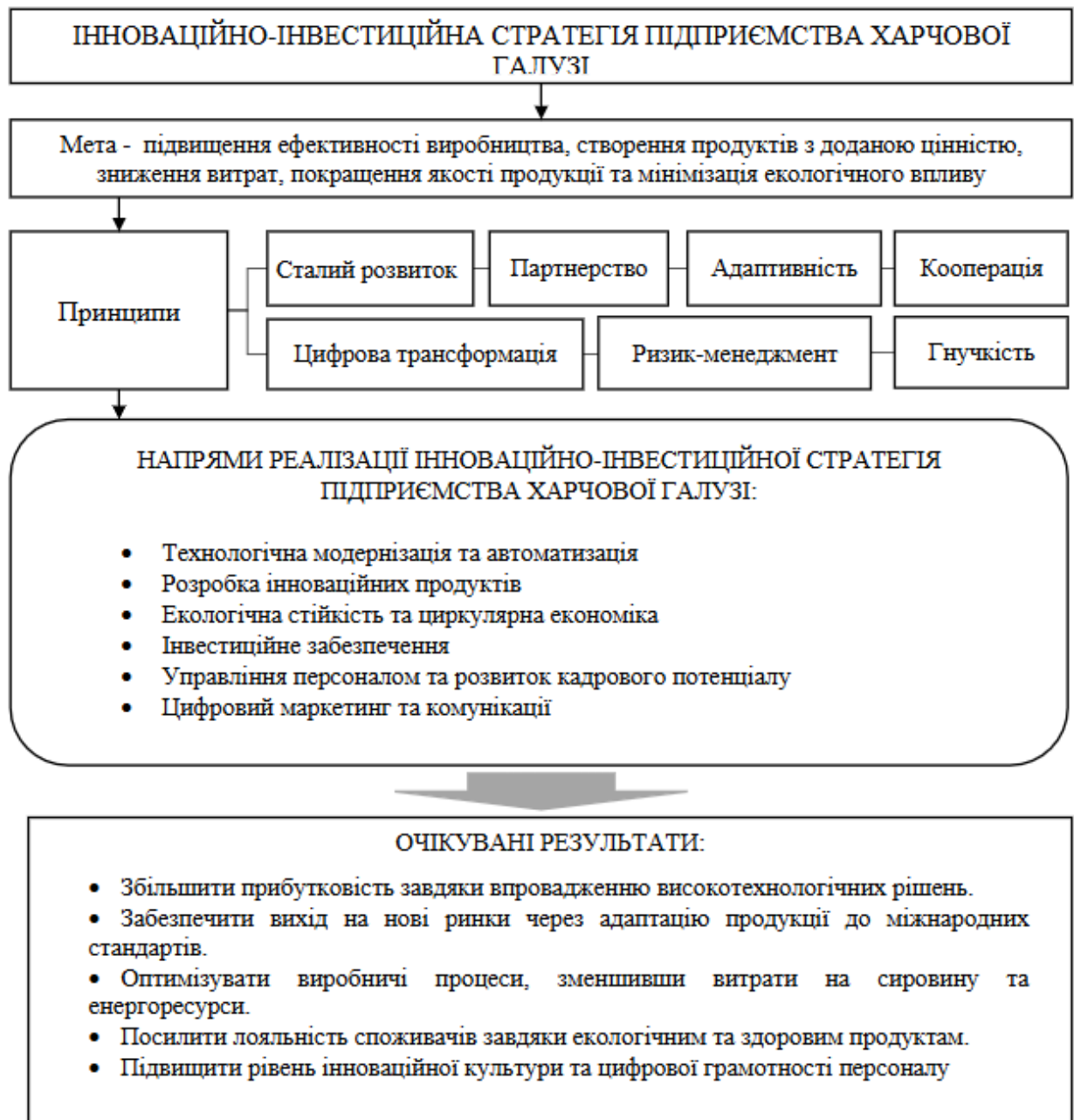


Рисунок 3.1 – Стратегія розвитку підприємства харчової галузі в умовах цифровізації та ризикового середовища [25]

Другим напрямом реалізації стратегії розвитку підприємства, що спеціалізується на виробництві снеків і попкорну, є створення інноваційних продуктів із урахуванням змін у споживчих уподобаннях і потенційних ринкових ризиків. У цьому контексті доцільно зосередитись на розробці функціональної та екологічно чистої продукції, зокрема органічних снеків, товарів із доданою харчовою цінністю (наприклад, суперфуди) та продуктів на основі альтернативних джерел білка. Актуальним є також розвиток

персоналізованих рішень у харчуванні, що дає змогу за допомогою біотехнологій створювати продукти, орієнтовані на індивідуальні потреби споживачів [25].

Відповідаючи на глобальні тренди здорового харчування, підприємству слід працювати над зменшенням вмісту цукру, солі й трансжирів у продукції. Важливу роль відіграє також використання сучасних пакувальних матеріалів, що є біорозкладними або такими, що піддаються переробці. Це дозволить відповідати екологічним стандартам і водночас підвищити привабливість продукції серед цільової аудиторії [25].

Ще одним важливим напрямом стратегії розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» є забезпечення екологічної стійкості підприємства й упровадження принципів циркулярної економіки. Серед таких заходів – запровадження енергоефективних виробничих систем, які базуються на використанні відновлюваних джерел енергії. Це сприятиме зменшенню витрат і скороченню викидів парникових газів. Окрім цього, підприємство повинно впроваджувати технології утилізації та повторного використання відходів з метою ефективного використання ресурсів. Залучення замкнених водоочисних систем дозволить скоротити водоспоживання та зменшити навантаження на довкілля.

Фінансовий напрям стратегії розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» передбачає диверсифікацію джерел фінансування. Зокрема, йдеться про залучення приватного капіталу, участь у державних грантових програмах, а також доступ до міжнародних інвестиційних фондів. У цьому процесі особливо перспективною є співпраця зі стартапами та використання венчурного фінансування, що дозволяє впроваджувати інновації без значних початкових інвестицій. Паралельно доцільним є впровадження фінансових технологій (fintech) для оптимізації грошових потоків, спрощення розрахунків і процесів кредитування.

Окремий напрям стратегії розвитку – це ефективне управління людськими ресурсами, що дозволяє подолати ризики, пов'язані з опором

змінам і браком кваліфікації. Для цього важливо впроваджувати навчальні програми для персоналу, орієнтовані на засвоєння цифрових інструментів та інноваційних підходів у виробництві. Такий підхід підвищить професійний рівень працівників і сприятиме їхній адаптації до змін. Водночас доцільно впроваджувати сучасні системи мотивації, які стимулюють залучення персоналу до процесів трансформації.

Останнім важливим напрямом є впровадження цифрового маркетингу та інструментів комунікації у ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД», що дозволяють підприємству мінімізувати ринкові ризики та відповідати вимогам цифрової економіки. Використання технологій обробки великих даних (big data) дозволить аналізувати поведінку споживачів і прогнозувати попит, що є основою ефективної маркетингової стратегії. Важливим є застосування омніканального підходу до просування продукції: поєднання інтернет-магазинів, мобільних застосунків і традиційних точок продажу дає змогу розширити аудиторію та підвищити клієнтську лояльність. Крім того, інтеграція штучного інтелекту у вигляді чат-ботів і сервісів підтримки клієнтів забезпечить вищий рівень обслуговування, персоналізовану взаємодію зі споживачами та збільшення залученості клієнтів.

3.2 Реалізація стратегії розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» та оцінка її ефективності

Реалізації стратегії розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД», яке працює в сфері виробництва снєків і попкорну, забезпечить низку позитивних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій за думкою фахівців підприємства. В таблиці 3.1 наведено перелік етапів впровадження стратегії розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» для підвищення ефективності його діяльності. За прогнозом економістів ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» впровадження запропонованої стратегії дозволить збільшити виручку від реалізації на 13,2%.

Таблиця 3.1 – Оцінювання ефективності впровадження стратегії розвитку ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

Напрямок	Зміст	Очікувана ефективність	Витрати, тис. грн.
1) зростання прибутковості підприємства завдяки використанню високотехнологічних рішень	автоматизація процесів, впровадження роботизованих систем, технологій штучного інтелекту й інтернету речей	підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробництво, оптимізація управлінських процесів та вдосконалення логістики	3704,0
2) розширення присутності на нових ринках	створення нових продуктів, що відповідають сучасним тенденціям здорового харчування й екологічності	підвищення виручки від реалізації через адаптацію продукції до вимог сертифікації ЄС, США та інших країн	2932,3
3) впровадженню ресурсозберігаючих рішень	повторного використання води, переходу на відновлювані джерела енергії, а також переробки відходів у біогаз або добрива	підвищення ефективності виробництва	2623,7
4) посилення лояльності клієнтів через розробку екологічних і безпечних продуктів	застосування сучасних біорозкладних або перероблених пакувальних матеріалів	підвищення виручки від реалізації шляхом продажу органічних снеків, функціональних продуктів	2932,3
5) зростання рівня цифрової компетентності та інноваційної культури персоналу	впровадження навчальних програм, корпоративного навчання й адаптації працівників до роботи в цифровому середовищі	підвищення продуктивності праці через збільшення мотивації та стимулювання	3241,0
Всього витрати, тис. грн.			15433,3
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн			55714,1
Ефект, тис. грн.			40280,8
Ефективність, грн./ грн.			3,61

Так, нами запропоновано впровадження п'яти напрямів стратегії розвитку: 1) зростання прибутковості підприємства завдяки використанню високотехнологічних рішень, 2) розширення присутності на нових ринках, 3) впровадженню ресурсозберігаючих рішень, 4) посилення лояльності клієнтів через розробку екологічних і безпечних продуктів, 5) зростання рівня цифрової компетентності та інноваційної культури персоналу. Витрати

вкладені у впровадження заходів складуть 15433,3 тис. грн. та принесуть 55714,1 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 13,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 40280,8 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 361%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,61 грн. додаткового доходу ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке здійснює виробництво снєків і попкорну.

Відтак, реалізація стратегії розвитку підприємства у сфері снєків і попкорну в умовах цифровізації економіки та зростання ризиків сприятиме не лише підвищенню ефективності його діяльності, а й закріпленню стійких конкурентних переваг. Комплексне впровадження технологічних, організаційних, екологічних та маркетингових рішень створює передумови для довгострокового зростання та успішного функціонування підприємства в динамічному конкурентному середовищі.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що інноваційно спрямована діяльність є стратегічним чинником розвитку підприємств харчової галузі, зокрема ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД», яке спеціалізується на снєковій продукції та виробництві попкорну. Впровадження та реалізація стратегії розвитку підвищує конкурентоспроможність, сприяє адаптації до актуальних викликів та забезпечує сталий економічний розвиток підприємства. Ефективна стратегія розвитку дозволяє оптимізувати виробництво, впроваджувати цифрові рішення, покращувати якість продукції та знижувати ризики, пов'язані з нестабільністю ринків. Водночас її реалізація вимагає суттєвих інвестицій, професійного управління ризиками та дотримання екологічних і правових норм. Технологічна модернізація, створення інноваційних продуктів, підвищення екологічної стійкості, забезпечення фінансової стабільності, розвиток персоналу та цифровий маркетинг є тими складовими, що дозволять підприємству досягти високої ефективності, адаптивності та

стійких конкурентних позицій в умовах цифрової економіки.

Запропоновано впровадження п'яти напрямів стратегії розвитку:

- 1) зростання прибутковості підприємства завдяки використанню високотехнологічних рішень, 2) розширення присутності на нових ринках, 3) впровадженню ресурсозберігаючих рішень, 4) посилення лояльності клієнтів через розробку екологічних і безпечних продуктів, 5) зростання рівня цифрової компетентності та інноваційної культури персоналу.

Витрати вкладені у впровадження заходів складуть 15433,3 тис. грн. та принесуть 55714,1 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 13,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 40280,8 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 361%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,61 грн. додаткового доходу ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД».

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлена та вирішена актуальна задача обґрунтування ефективності рішень щодо формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД». Отримані результати дозволили зробити такі висновки.

Комплексне створення стратегічної програми розвитку підприємства, пошук конкурентних переваг, взаємодія з усіма потенційними клієнтами, реалізація протидіючих заходів по потенційним і явним загрозам діяльності підприємства і ризиків неотримання вигод, якісний аналіз конкурентного середовища підприємства забезпечують явні довгострокові конкурентні переваги дозволяють зробити істотний інноваційний прорив у розвитку підприємства, створити сучасний транскордонний конкурентоспроможний бізнес, ключовою функцією менеджменту в якому стає стратегічне планування.

Ефективне управління у сфері стратегічного планування є важливою складовою сталого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності підприємств, що займаються виробництвом снєків. Сегментація ринку та адаптація асортименту снєків під конкретні вподобання цільових аудиторій відкриває нові можливості для розширення на внутрішні та зовнішні ринки. Урахування регіональних смакових уподобань, упакування, маркування та харчових стандартів є ключовим для успішного виходу на нові ринки збуту. Модернізація виробничих потужностей і логістичної інфраструктури, впровадження автоматизованих ліній, цифрових платформ управління ресурсами та контролю якості забезпечують зростання ефективності та зниження операційних витрат. Це особливо важливо у висококонкурентному сегменті харчової промисловості, де якість і швидкість реагування на зміну попиту відіграють вирішальну роль. Моніторинг і систематична оцінка реалізації стратегій дають змогу виявляти сильні та слабкі сторони діяльності

підприємства, вчасно реагувати на нові виклики та коригувати плани. Такий підхід забезпечує підприємствам гнучкість і здатність адаптуватися до змін споживчих тенденцій, вимог ринку чи внутрішніх умов, що є критичним фактором успішного функціонування у сфері виробництва снєків.

Вибір альтернативних маркетингових рішень дозволяє ефективніше розмежовувати доцільні та неефективні заходи, оперативно реагування та адаптації стратегії до змін.

Ключовими факторами успішного стратегічного підходу є планування, контроль, адаптивність, мотивація персоналу, трансформація стратегічних цілей у конкретні дії, чіткий розподіл завдань, регулярний аналіз, гнучкість у прийнятті рішень та командна згуртованість. Переваги цього підходу проявляються у підвищенні ефективності маркетингових дій, зменшенні ризиків неефективних витрат та адаптації до змін ринку, що забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємств харчової галузі.

Попкорн став популярним сегментом ринку завдяки широкому асортименту смаків, зручності у споживанні та відповідності сучасним споживчим очікуванням. Зростаючий інтерес до здорового харчування та використання натуральних інгредієнтів змушують виробників адаптувати свої стратегії, пропонуючи функціональні снєки, що відповідають вимогам активного способу життя. Це потребує постійного впровадження інновацій. Соціальні медіа, з одного боку, відкривають нові можливості для маркетингу, а з іншого – вимагають ефективного управління репутацією та комунікацією. Умови жорсткої конкуренції спонукають компанії до постійного оновлення і вдосконалення своїх маркетингових підходів. Важливим чинником є регуляторне середовище – дотримання стандартів якості та безпеки харчової продукції. Попкорн як легка закуска відповідає сучасному темпу життя, що додатково сприяє його популяризації. Ринок попкорну в Україні є перспективним і здатен до подальшого розширення, відіграючи вагомую роль у розвитку харчової промисловості країни.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД»

було зареєстровано 16.02.2017 р. в м. Дніпро, вул. Панікахи. Основними видами діяльності підприємства є 0.89 Виробництво інших харчових продуктів, 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів та 10.84 Виробництво прянощів і приправ. На сьогодні ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» це – надійна і стабільна компанія, яка займається виробництвом та реалізацією продуктової групи товарів. На сьогоднішній день виробництво розташоване на 3000 квадратних метрах, задіяне у виробництві близько 60 співробітників, все обладнання, на якому виробляється продукція відповідає Європейським стандартам якості. ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» – єдиний виробник в Україні попкорну для приготування в мікрохвильовій печі. Також в асортименті є готовий попкорн у пакетах/склянках і солодка вата.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» свідчать про складну структуру його ринкової позиції. Серед сильних сторін виділяються наявність природних ресурсів, відносно низькі витрати на робочу силу та державна підтримка галузі, що створює підґрунтя для подальшого розвитку. Водночас підприємства зіштовхуються з численними викликами, зокрема економічною й політичною нестабільністю, впливом кліматичних змін та зростанням глобальної конкуренції. Застосування сучасних технологій та орієнтація на експорт можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД». Проте реалізація цих можливостей може ускладнюватися наявністю зовнішніх загроз, таких як поява нових конкурентів, зростання інфляційного тиску чи запровадження торговельних бар'єрів. Отже, ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» слід сконцентрувати зусилля на максимальному використанні своїх сильних сторін і потенційних можливостей, паралельно розробляючи інструменти нейтралізації слабких сторін і мінімізації впливу зовнішніх загроз. Комплексний і систематичний підхід у цьому напрямі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпеченню його стабільного розвитку в умовах

динамічного ринку.

PEST-аналіз показав, що політична та економічна ситуація в країні залишається складною й нестабільною не лише для агропромислового сектору, а й загалом для держави. Високий рівень інфляції, значні відсоткові ставки за кредитами, коливання валютних курсів і збройний конфлікт на сході країни утворюють суттєві перешкоди для розвитку агропромислового комплексу.

Серед економічних чинників найвагомим є нестабільність валютного курсу, що пов'язана з експортною спрямованістю підприємств харчової промисловості України. Впливовим залишається і темп економічного зростання, оскільки він визначає можливість як підприємств, так і споживачів збільшувати свої витрати й обсяги споживання. У межах соціального середовища особливу роль відіграють демографічні показники, які прямо впливають на обсяг споживання продукції населенням.

Основними обмежувальними чинниками залишаються технологічна відсталість, політична нестабільність та слабкий економічний розвиток країни. У таких умовах критично важливою передумовою ефективної діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» стає його здатність оперативно реагувати й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Конкурентами ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» є ТОВ «КАСТОМ СЕК ПРОДАКШЕН», ТОВ «ДОМІНАНТА ФУД (WORLD FOOD OPENINGS)» та МАЛЕ ПП «КРУЇЗ».

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» показав зменшення більшості показників діяльності у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Виручка від реалізації зменшилася на -11960,7 тис. грн або на -2,76%. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилася на 10,98% або на -36049,6 тис. грн. Вартість основних виробничих фондів збільшилась на 66,59% або на 10891,8 тис. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому збільшилися на 17,09% або на 27956,8 тис. грн., що було спричинено збільшенням запасів та рівня дебіторської заборгованості,

завдяки чому підприємство може втратити можливість виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно через замороження оборотних коштів в цих активах.

В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі зменшилися на -2622,56 тис. грн. / чол., або на -24,77%, при збільшенні чисельності персоналу на 12 чол., або на 29,27%. Негативним фактором є зменшення фондівіддачі основних фондів за виручкою (-41,63%) і за витратами виробництва (-45,81%), що свідчить про зменшення ефективності використання основних фондів. Зменшення фондівіддача основних засобів пов'язано зі збільшенням вартості основних виробничих фондів на 10891,8 тис. грн., 66,59%. Це пов'язано з розбудовою складів та придбанням сучасної технології для виробництва снєків та попкорну.

Збільшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на 28,87% свідчить про те, що менша чисельність працівників обслуговує більшу вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -16,65%, або на -0,45 обороту. Чим більше значення цього коефіцієнту, тим ефективніше використовуються оборотні кошти. Як бачимо, показники ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД» нижчий за рекомендовану норму для виробничих підприємств (3–6 обертів), що свідчить про необхідність пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток збільшився на 14667,2 тис. грн., або у 3 рази, що є позитивним для підприємства. Рентабельність виробництва та продукції збільшилася на 6,22% та 4,52% відповідно, та залишається на достатньому рівні.

Інноваційно спрямована діяльність є стратегічним чинником розвитку підприємств харчової галузі, зокрема ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД», яке спеціалізується на снєковій продукції та виробництві попкорну. Впровадження та реалізація стратегії розвитку підвищує конкурентоспроможність, сприяє адаптації до актуальних викликів та забезпечує сталий економічний розвиток підприємства. Ефективна стратегія

розвитку дозволяє оптимізувати виробництво, впроваджувати цифрові рішення, покращувати якість продукції та знижувати ризики, пов'язані з нестабільністю ринків. Водночас її реалізація вимагає суттєвих інвестицій, професійного управління ризиками та дотримання екологічних і правових норм. Технологічна модернізація, створення інноваційних продуктів, підвищення екологічної стійкості, забезпечення фінансової стабільності, розвиток персоналу та цифровий маркетинг є тими складовими, що дозволять підприємству досягти високої ефективності, адаптивності та стійких конкурентних позицій в умовах цифрової економіки.

Запропоновано впровадження п'яти напрямів стратегії розвитку:

- 1) зростання прибутковості підприємства завдяки використанню високотехнологічних рішень,
- 2) розширення присутності на нових ринках,
- 3) впровадженню ресурсозберігаючих рішень,
- 4) посилення лояльності клієнтів через розробку екологічних і безпечних продуктів,
- 5) зростання рівня цифрової компетентності та інноваційної культури персоналу.

Витрати вкладені у впровадження заходів складуть 15433,3 тис. грн. та принесуть 55714,1 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 13,2% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 40280,8 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 361%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,61 грн. додаткового доходу ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Александров І.О. Фінансова стратегія підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. 2003. № 65. С. 121–128.
2. Амонс С.Е., Красняк О.П. Роль стратегічного планування як фактору формування конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Colloquium-Journal*. 2020. № 34 (86).
3. Аналіз ринку снєків в Україні. 2023 р. Pro consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-snekov-v-ukraine-2023-god>
4. Багорка М.О. Інноваційні напрями розвитку стратегії екологічного маркетингу в аграрному виробництві. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 11. С. 65–70.
5. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-704-10>
6. Балик У.О., Орлова В.В., Данило С.І. Аналіз розвитку міжнародних стандартів якості послуг у контексті глобалізаційних викликів. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12755126>
7. Баталова О.А., Шишо Т.Ю. Роль стратегічного планування в підвищенні конкурентоспроможності підприємств-суб'єктів ЗЕД. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3645>
8. Богданов В.В. Етапи формування маркетингової стратегії ІТ-підприємств. *Економіка і суспільство*. 2023. № 58. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-56>
9. Бойко О.М. PEST-аналіз харчової галузі України. *Молодіжний*

економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2018. № 5. С.45–48

10. Бугай В.З., Резанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–122. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/55>

11. Возненко А. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. No 15–16.

12. Возняк Г., Дмитрик О. Фінансова стабільність та напрями її зміцнення: кейс для України в умовах війни. *Світ фінансів*. 2020. № 2 (71). URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1513>

13. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. No 1. С. 197–203.

14. Євтушевська О.В. Роль інноваційних технологій у розвитку суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 21. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2013/4.pdf

15. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>

16. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. Київ : Знання, 2006. 366 с.

17. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.74)

18. Конкурентоспроможність економіки України: стан та перспективи підвищення : монографія / за ред. І. В. Крючкової. К. : Основа, 2007. 488 с.

19. Костецький В.В. Сутнісно-теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2010. №4 (29). С. 135–145.

20. Людвік І.І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/8.pdf

21. Магопець О.А. Шалімова Н.С., Черновол О.М. Фінансовий аналіз : навч. посіб.; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. 2-ге вид., випр. та доп. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 230 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13973>

22. Манелюк Ю.М., Чубур Н.В. Вплив глобалізаційних процесів на трансформацію національної держави. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип. 71. С. 197–203. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/71_2023/27.pdf

23. Мікловда В.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика: Монографія. Полтава, 2012, 297 с.

24. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2004. 336 с. 4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

25. Немашкало К., Данько Ю., Рибалко С., Лизогуб А. Формування інвестиційно-інноваційної стратегії підприємств харчової галузі в умовах цифровізації та ризикового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. No 6. С. 606–612. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-91>

26. Олійник Т.І., Дубина В.В. Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 10. С. 231–239. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-231-239>

27. Олійник Т.І., Сотула В.В. Роль стандартизації та сертифікації в підвищенні якості продукції аграрного бізнесу та шляхів його товаропросування. URL: <https://oaji.net/pdf.html?n=2023/7271725032731.pdf>

28. Офіційний сайт ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД». URL:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41156891/

29. Ус С.А., Коряшкіна Л. С. Моделі й методи прийняття рішень. 2014. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Д. : НГУ, 2014. 300 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/public/site/example.pdf>

30. Федун І.Л., Генералов О.В. Економічна глобалізація та формування міжнародних виробничих мереж. *Економіка і суспільство*. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2018. № 15. С. 71–77. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/12.pdf

31. Фінансова звітність ТОВ «ФІРМА «ВІЗАРД ЛТД», м. Дніпро. URL: https://clarity-project.info/edr/41156891/yearly-finances?current_year=2024

32. Хоміцький Д. Стан ринку попкорну в Україні. Інновації в підприємстві і торгівлі: збірник наукових статей магістрів. ДТЕУ. 2023. <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/aad4fa72a302f870b1c2ca4aeabacded.pdf>

33. Чирак І. Фінансова стабільність, фінансова нестабільність і фінансова стійкість економіки. *Світ фінансів*. 2020. № 2 (63). С. 115–125.

34. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf

35. Huynh T., Gong G., Huynh H. Integration of activity-based budgeting and activity-based management. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*. 2013. Т. 1. No 4. С. 181–187.1

36. Kilani Y.M. SMART Business Role in Supporting Marketing Strategies among Telecommunication Organizations in Jordan. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*. 2021. Т. 12. No 6. С. 4568–4582.

37. Nasteski V. An overview of the supervised machine learning methods. *Horizons*. 2017. Т. 4. С. 51–62.

38. Rejeb A., Rejeb K., Keogh J. G. Potential of big data for marketing: A literature review. *Management Research and Practice*. 2020. Т. 12. No 3. С. 60–73.

Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-21-1 спеціальності 073 Менеджмент

Гончаренко Марія Олександрівна
на тему «Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства»

1) Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання особливої гостроти набуває необхідність виваженого перспективного підходу до формування стратегії розвитку, посилення конкурентних позицій та орієнтації підприємств на задоволенні потреб споживачів, на отриманні запланованого рівня прибутку, досягненні постановлених цілей і реалізації своєї місії. Крім того, практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління.

2) Гончаренко Марія Олександрівна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: PEST-аналіз; SWOT-аналіз; аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Гончаренко Марія Олександрівна показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».
Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник кваліфікаційної роботи
— д.е.н., професор кафедри
менеджменту



О.В. Грифонова

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-21-1 спеціальності 073 Менеджмент

Гончаренко Марія Олександрівна
на тему: «Обґрунтування управлінських рішень у сфері формування стратегії розвитку підприємства»

Актуальність постановки і розроблення завдань. Рішення, що виробляються у сфері управління, виступають основою соціально-економічних, моральних, культурних і соціально-психологічних відносин суспільства. Посилення впливу зовнішнього середовища, під постійним впливом ринкової кон'юнктури, загострення соціально-економічних проблем і специфіка телекомунікаційних підприємств визначають складність функціонування таких підприємств. Опрацювання, прийняття й реалізація адекватних управлінських рішень з акумулюванням знань і досвіду широкого спектру проблем господарської практики стимулюють прогресивні зміни в діяльності суб'єктів господарювання, є важливою передумовою в системі заходів підвищення їх ефективності.

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі:
для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: PEST-аналіз; SWOT-аналіз; аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Гончаренко Марія Олександрівна приймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Гончаренко Марія Олександрівна грамотно й аргументовано виклала матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» та методичними рекомендаціями до виконання кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності 073 Менеджмент

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано додати прогнозування виручки від реалізації, яка може бути отримана після реалізації запропонованих заходів.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

К. В. Н. РОСЕНД
Місце роботи та посада рецензента

М. Р. Р.
(підпис)

Гончаренко М. О.
(ініціали та прізвище)