

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)

“11” грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: «Управління продуктовим портфелем диверсифікованого
підприємства»

Виконавець:

студентка факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Гуляєва Олена Миколаївна

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професорка
Кузнецова Інна Олексіївна

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та структура продуктового портфеля підприємства.	5
1.2. Моделі та інструменти аналізу продуктового портфеля.	12
1.3. Процес управління продуктовим портфелем підприємства.	19
РОЗДІЛ 2. ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «САНДОРА».	25
2.2. Аналіз зовнішнього середовища та оцінка ринкових можливостей продуктового портфеля.	39
2.3. Аналіз продуктового портфелю та стратегічне позиціонування бізнес-одиниць ТОВ «САНДОРА».	51
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТА ОЦІНКА ЇХНЬОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	57
3.1. Визначення стратегічних зон господарювання та формулювання цільових стратегій.	57
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління продуктовим портфелем ТОВ «САНДОРА».	67
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	83

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобальної нестабільності та динамічних змін ринкового середовища ефективне управління продуктовим портфелем стає ключовим фактором виживання та розвитку підприємств, особливо у секторі FMCG (товарів повсякденного попиту). Український ринок продуктів харчування та напоїв зазнає суттєвих трансформацій під впливом зміни споживчих вподобань, порушення логістичних ланцюгів та економічних коливань. У такій ситуації здатність компанії швидко адаптувати свою продуктову пропозицію, виводити на ринок інноваційні продукти та оптимізувати структуру портфеля є запорукою збереження конкурентоспроможності.

Для диверсифікованих підприємств, таких як ТОВ «САНДОРА», стратегічне управління портфелем дозволяє не лише мінімізувати ризики шляхом балансування між різними категоріями бізнесу, але й виявляти нові точки росту. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю удосконалення методичних підходів до діагностики продуктового портфеля та розробки дієвих механізмів його оптимізації в умовах посилення конкуренції та тренду на здорове харчування.

Мета роботи. Метою кваліфікаційної роботи є покращення управління продуктовим портфелем ТОВ «САНДОРА» шляхом розробки пропозицій щодо впровадження інноваційної технології виробництва високобілкових йогуртів.

Завдання роботи. Для досягнення встановленої мети було вирішено ряд завдань:

- дослідити сутність поняття «продуктовий портфель», структуру продуктового портфеля підприємства, охарактеризувати сучасні моделі та інструменти портфельного аналізу, розкрити зміст та етапи процесу управління продуктовим портфелем;
- визначити організаційно-економічну характеристику ТОВ «САНДОРА»;

- здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- провести стратегічне позиціонування бізнес-одиниць компанії на основі матричних методів, визначити пріоритетні стратегічні зони господарювання та вектори розвитку портфеля;
- розробити заходи щодо удосконалення управління продуктовим портфелем та обґрунтувати їх доцільність.

Об’єкт дослідження. Об’єктом даного дослідження є підприємство, що займається виробництвом харчової продукції, Товариства з обмеженою відповідальністю «САНДОРА».

Методи дослідження. У роботі було використано наступні методи: метод системного аналізу та синтезу, методи фінансового аналізу, методи стратегічного аналізу: модель п’яти сил конкуренції М. Портера, матриці IFAS- та EFE-аналізу; матриця GE/McKinsey, метод мережевого планування.

Елементи наукової новизни. Систематизовано підходи до трактування сутності поняття «продуктовий портфель» та існуючі моделі його стратегічного аналізу, що дозволило обґрунтувати вибір матричних методів для діагностики діяльності підприємства.

Практична значущість. полягає у розробці конкретного інвестиційного проєкту з впровадження технології ультрафільтрації для виробництва високобілкових йогуртів. Запропоновані заходи дозволять підприємству розширити асортимент інноваційною продукцією, підвищити рентабельність портфеля та зміцнити ринкові позиції. Економічна доцільність проєкту підтверджена розрахунками показників ефективності та розробленим календарним планом реалізації.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження опубліковано у формі тез доповіді у збірнику матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (м. Одеса, 16–17 жовтня 2025 р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура продуктового портфеля підприємства

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін і зростання вимог споживачів до якості та різноманітності продукції. За таких умов успішність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності ефективно управляти власним продуктовим портфелем. Саме продуктивний портфель виступає інтегральним відображенням стратегічних пріоритетів компанії, рівня її інноваційності, фінансової стійкості та здатності задовольняти потреби різних сегментів ринку.

Системне вивчення сутності та структури продуктового портфеля є необхідною передумовою для формування цілісного уявлення про напрями розвитку підприємства. З одного боку, продуктивний портфель виступає як сукупність товарів та послуг, що формують ринкову пропозицію підприємства, а з іншого — як інструмент стратегічного управління, що дозволяє забезпечити баланс між короткостроковими результатами та довгостроковими перспективами [1].

Продуктивний портфель компанії можна представити як її меню — це сукупність усіх продуктів, послуг та брендів, що пропонуються компанією, кожен з яких має різний темп зростання та частку ринку.

Його наявність та структура притаманні більшості сучасних компаній — від технологічних корпорацій до підприємств, які спеціалізуються на виробництві товарів широкого вжитку.

Залежно від стратегічних цілей і ринкової орієнтації підприємства, продуктова пропозиція може мати різний масштаб та складність. Одні компанії обмежуються вузьким асортиментом, зосередженим на одній ніші, тоді як інші формують диверсифікований портфель, орієнтований на широку клієнтську базу та декілька сегментів ринку.

Зрілі компанії, як правило, характеризуються більшою диверсифікованістю портфелів. Це пояснюється як розвитком внутрішніх компетенцій у сфері розробки нових продуктів, так і процесами злиття та поглинання, що дозволяють розширювати асортимент. Крім того, географічна експансія часто стимулює розширення портфеля, адже споживчі вподобання на різних ринках можуть суттєво відрізнятися. Завдяки цьому великі корпорації здатні підтримувати одночасно декілька напрямів продуктів і брендів, що робить їхню діяльність більш стабільною навіть за умов коливань у зовнішньому середовищі [2, 3].

Натомість молоді компанії зазвичай володіють обмеженим портфелем, зосередженим на ключових продуктах. Це зумовлює вищий рівень ризику, оскільки результативність їх діяльності значною мірою залежить від успіху основної пропозиції. Водночас така модель відкриває і ширші можливості для зростання, оскільки концентрація ресурсів на вузькому асортименті може сприяти швидкій адаптації до змін попиту та більш динамічному розвитку.

Прикладом концентрованого, але водночас багатолінійного портфеля є компанія Coca-Cola, яка асоціюється насамперед із виробництвом безалкогольних напоїв, проте її пропозиція охоплює також каву та чай, соки, воду, спортивні напої та готові коктейлі. Водночас існують компанії з мультигалузовими продуктовими портфелями, наприклад The Virgin Group, що об'єднує бізнеси у сфері розваг, оздоровчих послуг, телекомунікацій, готельного бізнесу, круїзних перевезень та навіть комерційних космічних польотів [4].

Наукові підходи до визначення сутності продуктового портфеля різняться: одні автори розглядають його переважно як асортимент продукції, інші — як комплексну систему, що поєднує продуктові лінії, товарні позиції та їхній життєвий цикл. Таке різноманіття трактувань зумовлює потребу у їх систематизації та узагальненні.

Поняття «продуктовий портфель» є ключовим у стратегічному управлінні підприємством, оскільки відображає сукупність усіх продуктів і послуг, які організація пропонує на ринку. Це поняття охоплює не лише фізичні товари, а й послуги, бренди та інші елементи, що складають асортимент підприємства.

Багато вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних досліджували цю тему. Серед них Ф. Котлер, А. Толонен, К. Вілламіль, С. Холлштедт, Р. Купер, С. Дж. Еджет, Е. Дж. Кляйншміт, І. Кузнецова, Т. Бжечек, І. Поповиченко, Ю. Чуприна, В. Верба, А. Старостіна, Ю. Баженова, Л. Брагіна.

У вітчизняній науковій літературі поняття «продуктовий портфель» нерідко ототожнюється з категорією «товарний портфель». Така термінологічна невизначеність зумовлена специфікою об'єкта дослідження, зокрема функціонуванням підприємств у промисловій чи споживчій сферах, а також відмінностями у підходах до класифікації асортименту продукції. З метою уточнення та поглиблення змісту цієї дефініції доцільним є порівняння трактувань, запропонованих українськими та зарубіжними науковцями. Аналіз наукових публікацій свідчить про наявність певних розбіжностей у розумінні сутності продуктового портфеля, що потребує систематизації та узагальнення. Узагальнені підходи до визначення даного поняття наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «продуктовий портфель»

Автор	Визначення	Ключовий акцент
В. Верба [5]	формування сукупності товарів підприємства за рівнем їх рентабельності, етапів життєвого циклу, ринкових позицій і перспектив	Стратегічна оцінка продуктів за рентабельністю, життєвим циклом та ринковими позиціями
О. Уфімцева [6]	це сукупність видів продукції, які виробляє фірма	Формування та управління асортиментом продукції підприємства
А. Старостіна [7]	сукупність товарів певного призначення, які об'єднані в групи в залежності від кваліфікаційних ознак (тип, вид, марка, розмір)	Класифікація та групування продуктів за характеристиками та призначенням
Ю. Чуприна, Д. Гуляєв, А. Ровенський [8]	сукупність виробничо-господарських підрозділів або бізнес-одиниць, які належать одному власнику та координуються для досягнення загальних стратегічних цілей підприємства	Координація бізнес-одиниць для досягнення стратегічних цілей
І. Поповиченко, Р. Закіян [9]	набір продуктів або послуг, які пропонуються підприємством	Орієнтація на пропозицію продуктів та послуг підприємства
Ф. Котлер [10]	група товарів, тісно пов'язаних між собою чи завдяки тому, що їх продають одним і тим самим групам клієнтів, або через одні й ті самі	Взаємозв'язок продуктів у портфелі та маркетингове структурування

Продовження табл. 1.1

	типи торговельних установ, або у межах одного й того самого діапазону цін	
А. Толонен [11]	сукупність усіх продуктів і послуг компанії, що охоплює всі етапи життєвого циклу продукції та різні рівні її структури	Управління портфелем з урахуванням життєвого циклу та структурних рівнів продуктів
К. Вілламіль, С. Холлштедт [12]	сукупністю властивостей продуктів, які дозволяють формувати групи продуктів на основі їх взаємозв'язку в різних сферах, зокрема на ринку, у сфері використання, за цільовим призначенням та за застосованими технологіями	Комплексний підхід до формування портфеля з урахуванням взаємозв'язків продуктів у різних сферах

Аналіз визначень поняття «продуктовий портфель» свідчить про його багатогранність та стратегічне значення для підприємства. Незважаючи на різні підходи, усі автори підкреслюють, що продуктовий портфель є системною сукупністю продуктів, бізнес-одиниць або послуг, управління яким передбачає врахування рентабельності, життєвого циклу, ринкових позицій, характеристик продуктів та їх взаємозв'язків, а також координацію діяльності для досягнення стратегічних цілей підприємства. Він виступає ключовим інструментом стратегічного управління, що забезпечує інтеграцію маркетингових, виробничих та фінансових рішень і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [13].

Для ефективного управління продуктовим портфелем важливе розуміння його структури, яка відображає організаційно-логічну та функціональну побудову сукупності продуктів. Структура портфеля визначає способи класифікації та групування продуктів, а також взаємозв'язки між ними, що дозволяє підприємству здійснювати цілеспрямоване планування, контролювати ресурси та оцінювати потенціал розвитку кожного продукту чи бізнес-одиниці.

У цьому контексті важливим є визначення ключових елементів структури продуктового портфеля, до яких належать його ширина, глибина, насиченість і гармонійність. Ширина відображає кількість лінійок або категорій продуктів у портфелі, глибина характеризує кількість варіантів у межах кожної лінійки, насиченість визначає різноманітність пропозицій у межах окремого продукту, а

гармонійність забезпечує узгодженість портфеля з цілями підприємства та ринковими вимогами. Саме ці характеристики забезпечують підприємству можливість гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати ресурсні та стратегічні рішення, а також ефективно планувати розвиток асортименту і бізнес-одиниць у рамках портфеля [14].

Вивчення структури продуктового портфеля є важливою передумовою для подальшого аналізу його ефективності та застосування інструментів стратегічного управління. Саме на основі розуміння ширини, глибини, насиченості та гармонійності портфеля можливе формування збалансованих стратегій розвитку, оцінка ризиків та планування інвестицій у найбільш перспективні продукти або бізнес-одиниці.

Для ефективного управління продуктовим портфелем важливе розуміння його структури, яка відображає організаційно-логічну та функціональну побудову сукупності продуктів. Для наочного відображення взаємозв'язку та логічної побудови цих елементів продуктового портфеля доцільно представити його ключові характеристики у вигляді схеми (рис. 1.1).

Аналіз структури продуктового портфеля дозволяє зробити висновок, що її ключові елементи – ширина, глибина, насиченість і гармонійність – є визначальними для ефективного управління продуктовою пропозицією підприємства. Комплексне управління цими характеристиками дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, ефективно розподіляти ресурси, визначати пріоритети інвестування та планувати розвиток продуктів і бізнес-одиниць. Таким чином, розуміння структури продуктового портфеля є базовою передумовою для формування стратегій розвитку, оцінки ризиків та забезпечення конкурентоспроможності підприємства [15, 16].

Тоді як ширина і глибина відображають кількісні характеристики портфеля, для цілей стратегічного планування та організаційно-координаційної функції ключове значення має його ієрархічна побудова. Вона відображає рівні агрегації продуктів, від найвищого стратегічного рівня до одиниці, що фактично пропонується до продажу. Ця ієрархія є фундаментальною для ефективного

розподілу фінансових та операційних ресурсів, а також для формування єдиної бренд-стратегії компанії.

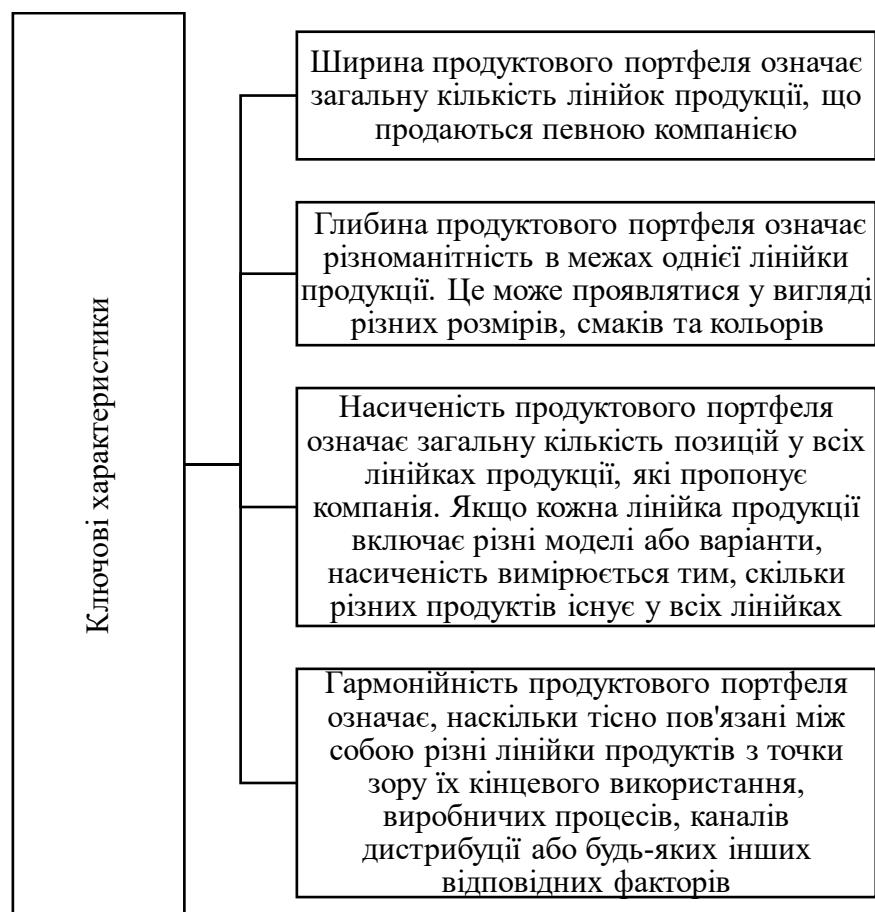


Рис. 1.1. Ключові характеристики структури продуктового портфеля

Джерело: розроблено авторами на основі [17].

Ієрархічна структура продуктового портфеля включає такі ключові рівні [15]:

1. **Продуктовий Портфель (Product Portfolio).** Це найвищий рівень агрегації, який охоплює всю сукупність товарів, послуг та брендів, що пропонуються підприємством. На цьому рівні приймаються глобальні стратегічні рішення щодо балансування портфеля та розподілу капіталу між стратегічними бізнес-одиницями (SBU).

2. **Продуктова Лінійка (Product Line).** Це група тісно пов'язаних між собою продуктів, які функціонують подібним чином, продаються одним і тим же групам клієнтів, реалізуються через одні й ті самі типи торговельних установ, або

знаходяться у межах одного діапазону цін. Лінійка формується навколо спільної технологічної чи ринкової основи.

3. Продуктова Група / Категорія (Product Group / Category). Це підгрупа продуктів у межах продуктової лінійки, що об'єднує товари за їхнім спільним призначенням або задоволенням схожої потреби. Наприклад, у лінійці "Напої" можна виділити групи "Соки", "Енергетичні напої" або "Вода".

4. Товарна Одиниця (Stock Keeping Unit, SKU). Це найнижчий, деталізований рівень ієрархії, який являє собою конкретний товар, готовий до продажу. Одиниця фіксується за всіма характеристиками (розмір, колір, фасування). Управління на цьому рівні є переважно тактичним і зосереджується на логістиці, запасах та ціноутворенні.

Розуміння цієї ієрархії є важливим, оскільки дозволяє менеджменту приймати рішення на відповідному рівні: стратегія портфеля визначає інвестиційний потік, стратегія лінійки — глибину асортименту, а стратегія одиниці — оперативне управління запасами та просуванням.

Вивчення визначень та структури продуктового портфеля дозволяє не лише окреслити його ключові характеристики, але й створює основу для розгляду процесу його управління. Управління продуктовим портфелем охоплює комплексну координацію всіх продуктів та бізнес-одиниць підприємства з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей, оптимізації ресурсів та підвищення конкурентоспроможності. Воно передбачає оцінку ефективності окремих продуктів, виявлення можливостей для зростання або припинення виробництва та відповідний розподіл ресурсів. Кінцевою метою управління продуктовим портфелем є досягнення оптимального балансу, коли асортимент продуктів відповідає загальній бізнес-стратегії організації та вимогам ринку [19].

Водночас у науковій літературі виділяють ще одне близьке, але відмінне поняття — управління продуктом. Якщо продуктовий портфель охоплює комплексну координацію всіх продуктів і бізнес-одиниць компанії для досягнення стратегічних цілей, то управління продуктом зосереджується на оптимізації життєвого циклу, маркетингових рішень та операційних показників

окремого продукту. Тому важливо підкреслити, що управління продуктовим портфелем і управління продуктом є різними підходами, які доповнюють один одного у системі стратегічного управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні відмінності між поняттями «управління продуктом» та
«управління продуктовим портфелем»

Основні відмінності	Управління продуктом	Управління продуктовим портфелем
Основний пріоритет	Успіх окремого продукту	Гармонізація портфеля, розширення
Ключові обов'язки	Планування, визначення пріоритетності функцій	Розподіл ресурсів, портфельна стратегія
Сфера діяльності	Життєвий цикл окремого продукту	Життєвий цикл багатьох продуктів, стратегічна діяльність
Процес прийняття рішень	Специфічний для продукту, тактичний	На рівні продуктового портфеля, стратегічний

Джерело: розроблено авторами на основі [20, 21].

Отже, дана таблиця наочно ілюструє концептуальні відмінності між управлінням продуктом та продуктовим портфелем, що підкреслює різний рівень їх стратегічної значущості та сфери відповідальності. Такий аналіз дозволяє усвідомити, що ефективне управління портфелем потребує системного підходу і інтеграції всіх продуктів підприємства, тоді як управління окремим продуктом зосереджується на деталях його життєвого циклу. Це розмежування сприяє більш зваженому плануванню ресурсів та прийняттю стратегічних рішень, забезпечуючи цілісність і збалансованість продуктової пропозиції підприємства.

1.2. Моделі та інструменти аналізу продуктового портфеля

Після визначення сутності та структури продуктового портфеля та розмежування понять управління продуктом і продуктовим портфелем важливим є дослідження існуючих теоретичних моделей і методів, які використовуються для його аналізу. Теоретичні підходи дозволяють систематизувати інформацію про продукти, оцінювати їхні ринкові позиції та життєвий цикл, а також

обґрунтовано приймати стратегічні рішення щодо розподілу ресурсів і розвитку портфеля.

Компанії часто оновлюють або реструктурують продукти, які погано продаються на ринку, але для ефективного виконання цього завдання необхідний аналіз продуктового портфеля. Найважливіше аналізувати продукти, які приносять найбільшу рентабельність, оскільки будь-які значні зміни в їхніх елементах у портфелі можуть вплинути на результати діяльності компанії. Наприклад, у деяких великих компаніях один продукт може становити майже половину їхнього обсягу продажів [22].

Різні компоненти портфеля також стикаються з різною динамікою ринку і можуть по-різному впливати на кінцевий результат. Ринкова частка компанії може варіюватися залежно від частин її пропозиції, причому більш домінуючі продукти, як правило, вимагають інших стратегій, ніж високозростаючі частини портфеля. Зміна структури продажів може мати значні наслідки для кінцевого результату, коли маржа варіюється в межах портфеля.

Ефективність управління продуктовим портфелем значною мірою залежить від використання відповідних моделей і методичних інструментів, що дозволяють комплексно оцінювати його структуру та динаміку розвитку. У світовій науковій практиці розроблено низку класичних підходів, серед яких найбільш поширеними є матриці BCG, GE/McKinsey, модель ADL та матриця І. Ансоффа. Їхнє застосування спрямоване на визначення стратегічних позицій продуктів, аналіз конкурентоспроможності та формування пріоритетів у розподілі ресурсів [23, 24].

Матриця BCG використовується для аналізу та управління портфелем продуктів компанії на основі темпів зростання ринку та відносної частки ринку. Продукти класифікуються за чотирма категоріями:

- Зірки: висока частка ринку, високі темпи зростання;
- Знаки питання: низька частка ринку, високі темпи зростання;
- Дійні корови: висока частка ринку, низькі темпи зростання;

- Собаки: низька частка ринку, низькі темпи зростання.

Матриця BCG допомагає компаніям розставити пріоритети у розподілі ресурсів, зосередившись на продуктах з високим потенціалом («зірки» та «знаки питання») для інвестицій, керуючи зрілими продуктами («дійні корови») для отримання прибутку та розглядаючи стратегії виведення з ринку або переорієнтації для продуктів з низькою ефективністю («собаки»).

Матриця GE/McKinsey, також відома як матриця дев'яти клітинок, використовується для оцінки та визначення пріоритетності портфеля продуктів компанії на основі їх привабливості та конкурентоспроможності. Продукти оцінюються за двома параметрами:

- Привабливість галузі: темпи зростання ринку, розмір ринку, прибутковість;
- Конкурентна позиція: частка ринку, сила бренду, технологічне лідерство.

Матриця розділяє продукти або бізнес-одиниці на дев'ять комірок, кожна з яких представляє стратегічну категорію, таку як «Інвестувати/Розвивати», «Створювати/Захищати», «Збирати врожай/Підтримувати» або «Продавати/Виходити». Матриця GE/McKinsey допомагає компаніям приймати стратегічні рішення щодо розподілу ресурсів, визначення пріоритетності інвестицій та управління портфелем на основі відносної привабливості та конкурентної позиції кожного продукту або бізнес-одиниці.

Матриця Ансоффа — це простий та інтуїтивний спосіб візуалізації важелів, які може використовувати команда менеджерів при розгляді можливостей зростання. На осі X відображаються продукти, а на осі Y — ринки.

Поняття «ринки» в рамках моделі Ансоффа може мати різне значення. Наприклад, це може бути юрисдикція або географічна територія (тобто ринок Північної Америки); це також може означати сегменти клієнтів (тобто цільовий ринок/демографічна група).

Матриця використовується для оцінки відносної привабливості стратегій зростання, що використовують як існуючі продукти та ринки, так і нові, а також рівня ризику, пов'язаного з кожним з них.

Як і інші матриці аналізу продуктового портфеля, матриця ADL представляє різні напрямки діяльності компанії у двовимірній матриці. Це структурована методологія для розгляду стратегій, які залежать від життєвого циклу галузі. Підхід ADL використовує такі виміри, як оцінка середовища та оцінка сильних сторін бізнесу, тобто конкурентна позиція та зрілість галузі.

Оцінка середовища – це визначення життєвого циклу галузі, а оцінка сили бізнесу – це категоризація спеціальних бізнес-підрозділів компанії за однією з п'яти конкурентних позицій, ці п'ять конкурентних позицій розподілені за чотирма етапами життєвого циклу. Поєднання цих вимірів утворює матрицю 5 (конкурентні позиції) на 4 (етапи життєвого циклу). Позиціонування в матриці визначає загальну стратегію.

Матрицю ADL часто асоціюють зі стратегічним плануванням на рівні бізнес-одиниці. Однак вона однаково добре працює як для лінійок продуктів, так і на рівні окремого продукту.

Для більшого розуміння, узагальнимо основні моделі аналізу продуктового портфеля у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні моделі аналізу продуктового портфеля

Назва	Автор	Сутність моделі	Переваги	Недоліки
The Boston Consulting Group (BCG) Matrix [25]	Б. Хендерсон	Матриця BCG використовується для аналізу та управління портфелем продуктів компанії на основі темпів зростання ринку та відносної частки ринку	Простота використання та наочність. Дає змогу швидко класифікувати продукти за темпами зростання та ринковою часткою. Допомогає визначити пріоритети інвестування.	Орієнтується лише на два критерії, що звужує об'єктивність оцінки. Не враховує зовнішнє середовище та специфіку галузі. Може призводити до занадто спрощених стратегічних рішень.
The GE/McKinsey Matrix [26]	McKinsey & Company і General Electric	Матриця GE/McKinsey, також відома як матриця «дев'ять клітинок», використовується для оцінки та визначення пріоритетності портфеля продуктів компанії на основі їх привабливості та конкурентоспроможності.	Багатофакторність: враховує ринкову привабливість і конкурентоспроможність бізнес-одиниць. Більш гнучка і точна порівняно з БКГ.	Складність у визначенні та вимірюванні критеріїв. Потребує значного обсягу аналітичних даних.

Продовження табл. 1.3

			Дозволяє розробити кілька альтернативних стратегій розвитку.	Суб'єктивність оцінок при виборі показників і ваг.
Матриця І. Ансоффа [27]	І. Ансофф	Матриця Ансоффа містить ринковий вимір (існуючі проти нових ринків) та вимір продукту (існуючі проти нових) і, виходячи з квадранта, рекомендує все: від консервативного проникнення на ринок (існуючі продукти, існуючі ринки) до диверсифікації (нові продукти та нові ринки).	Дає можливість співставити ризики з потенційними вигодами. Підходить для стратегічного планування у динамічних умовах. Чітко окреслює напрями росту: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація.	Має загальний характер і потребує деталізації через інші інструменти. Не враховує конкурентні дії та зовнішні фактори. Не завжди дає відповідь, як саме реалізувати обрану стратегію.
Модель ADL [28]	Arthur D. Little, Inc.	Матриця ADL (або матриця стратегічних умов) дозволяє управляти продуктовим портфелем, оцінюючи загальний ринок і життєвий цикл галузі, а також ваше власне положення на цьому ринку.	Досить детальна, щоб бути конкретною. Передає багато інформації в одній простій діаграмі. Легко зробити висновки на її основі. Вона надає чудовий спосіб відобразити весь портфель в одному зображенні.	Деякі аспекти моделі є суб'єктивними, наприклад, життєвий цикл галузі. Конкурентні рухи можуть впливати на аналіз. Це може бути трудомістким процесом. Модель може відносно швидко застаріти.

Проведене узагальнення моделей стратегічного портфельного аналізу дає змогу констатувати, що кожна з них відображає певний етап еволюції економічної думки у сфері корпоративного управління. Якщо класичні інструменти (BCG, матриця Ансоффа) забезпечують простоту та базову логіку прийняття рішень, то більш складні підходи (GE/McKinsey, ADL) дозволяють враховувати багатфакторність сучасного бізнес-середовища та підвищують точність стратегічних орієнтирів. У комплексі ці моделі формують цінний методологічний базис для обґрунтування інвестиційних рішень і визначення довгострокових пріоритетів розвитку підприємства, що особливо важливо в умовах зростаючої динаміки ринків та невизначеності економічних процесів.

Ефективне управління продуктовим портфелем є наріжним каменем стратегічного менеджменту будь-якого підприємства, що прагне сталого розвитку та максимізації акціонерної вартості. Тоді як класичні стратегічні матриці, такі як BCG або GE/McKinsey, пропонують макрорівневу діагностику та допомагають у балансуванні інвестиційних потоків між стратегічними бізнес-

одинацями (SBU), для операційного успіху необхідне застосування деталізованих інструментів, що фокусуються на динаміці, цінності та взаємодії з конкретним продуктом. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє забезпечити узгодженість між загальною портфельною стратегією та реалізацією окремих пропозицій на ринку [29].

Одним із фундаментальних інструментів для розуміння внутрішньої динаміки портфеля є концепція життєвого циклу продукту (Product Life Cycle, PLC). Вона описує передбачувану еволюцію продукту від його ідеї до моменту зняття з ринку, що безпосередньо впливає на необхідний рівень інвестицій, очікувану прибутковість та маркетингову стратегію. Цей цикл складається з чотирьох ключових фаз [30].

Спочатку настає етап впровадження, який характеризується значними витратами на науково-дослідні роботи та маркетинг, низькими обсягами продажів і, відповідно, негативним чи мінімальним прибутком. Продукти на цій стадії є типовими "питальними знаками" портфеля, потребуючи фінансування та високого рівня ризику. Успішне впровадження переходить у фазу зростання, де відбувається швидке збільшення обсягів продажів, зниження виробничих витрат завдяки ефекту масштабу, і зростання прибутку. На цьому етапі продукти перетворюються на "зірок", вимагаючи інвестицій для утримання високої ринкової частки.

Наступна фаза – зрілість – є найдовшою: зростання продажів сповільнюється, конкуренція стає інтенсивною, і основна мета зміщується до максимізації прибутку через диференціацію та контроль над витратами. Продукти у зрілій фазі виступають у ролі "дійних корів", генеруючи стабільний грошовий потік для фінансування зростання інших SBU. Нарешті, настає етап спаду, викликаний зміною споживчих уподобань або появою нових технологій. Управлінські рішення тут зводяться до мінімізації інвестицій та "збирання врожаю" до моменту виведення продукту з портфеля.

Тоді як PLC визначає часовий горизонт та фінансові потреби, інструмент Канви ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas, VPC) забезпечує розуміння

ринкової релевантності та конкурентної переваги продукту. VPC є критичним для продуктів на етапі впровадження та зростання, оскільки допомагає ідеально узгодити внутрішню пропозицію компанії із зовнішніми потребами клієнта [31].

Канва фокусується на двох взаємопов'язаних елементах: Профілі Клієнта та Карті Цінності. Профіль клієнта деталізує завдання, які клієнт намагається виконати, болі, яких він прагне уникнути, і вигоди, яких він прагне досягти. Карта цінності, зі свого боку, описує продукти та послуги компанії, а також, яким чином вони виступають як "знеболюючі засоби" для усунення клієнтських проблем та як "фактори створення вигоди" для досягнення бажаних результатів. Успішна ціннісна пропозиція досягається лише тоді, коли елементи Карти Цінності ідеально відповідають (досягають "Fit") потребам, болям та вигодам, визначеним у Профілі Клієнта. Це є фундаментальною передумовою для уникнення ризику, що продукт, навіть у ринку, що швидко зростає, не буде прийнятий споживачами.

Завершальним інструментом у цьому комплексі є Карта шляху клієнта (Customer Journey Map, CJM), що візуалізує повну траєкторію взаємодії споживача з продуктом чи компанією. Ця карта є особливо важливою для продуктів у фазі зрілості та для утримання клієнтів у всіх SBU, оскільки фокусується на якості досвіду (Customer Experience, CX).

CJM фіксує всі точки контакту, дії та емоції клієнта на етапах від первинного усвідомлення потреби до післяпродажного обслуговування та лояльності. Ідентифікація "больових точок" (pain points) на цьому шляху дозволяє компанії здійснювати точкові інвестиції в операційні процеси, сервіс та інтерфейси, які мають найбільший вплив на задоволеність клієнта. Оптимізація CJM безпосередньо призводить до підвищення рівня лояльності, зниження відтоку клієнтів і збільшення життєвої цінності клієнта (CLV). Це, своєю чергою, підвищує стабільність фінансових потоків від "дійних корів" і забезпечує стійкість позиції "зірок" у портфелі [32].

Таким чином, ефективне управління продуктовим портфелем виходить далеко за межі простих матричних оцінок. Успішна портфельна стратегія вимагає

інтегрованого підходу, де макроаналіз (BCG, GE/McKinsey) задає інвестиційні пріоритети, а операційні інструменти — управління життєвим циклом продукту, Канва ціннісної пропозиції та Карта шляху клієнта — забезпечують цілісну й клієнтоорієнтовану реалізацію стратегії на рівні кожного SBU. Поєднання стратегічного погляду на динаміку життєвого циклу, глибокої валідації цінності пропозиції та постійної оптимізації клієнтського досвіду формує надійний базис для збалансованого портфеля, здатного ефективно генерувати прибуток у короткостроковій перспективі та забезпечувати стабільне зростання у довгостроковій. Однак ефективне застосування цих інструментів вимагає чіткої інституціоналізації процесу управління, що реалізується через виконання низки функцій та завдань, які і є предметом розгляду у наступному підрозділі [33].

1.3. Процес управління продуктовим портфелем підприємства

Управління продуктовим портфелем (Product Portfolio Management, PPM) є не просто аналітичною діяльністю, а безперервним стратегічним процесом, що інтегрує планування, розподіл ресурсів та контроль на рівні підприємства. В умовах високої динаміки ринку та обмеженості інвестиційних ресурсів, ефективність управління продуктовим портфелем визначає здатність компанії підтримувати конкурентоспроможність, забезпечувати збалансованість фінансових потоків і формувати заділ для майбутнього зростання. Головна мета управління продуктовим портфелем полягає в оптимальному узгодженні наявних ресурсів (фінансових, людських, технологічних) із потенціалом ринкових можливостей, які пропонують окремі продукти та стратегічні бізнес-одиниці. Для реалізації цієї мети управління продуктовим портфелем виконує низку ключових функцій та завдань [34].

Функціональна архітектура управління продуктовим портфелем охоплює ієрархію взаємопов'язаних дій, спрямованих на забезпечення стратегічної відповідності та операційної ефективності. Ці функції формують каркас для прийняття зважених рішень щодо інвестування, підтримки або виведення продуктів з ринку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні функції управління продуктовим портфелем

Функція	Сутність	Практичне значення
Стратегічна	Визначення довгострокового бачення портфеля, встановлення цільових критеріїв оцінки стратегічних бізнес-одиниць та забезпечення узгодженості структури портфеля із загальною корпоративною стратегією підприємства.	Задає вектор розвитку портфеля, визначаючи пріоритети інвестування (нарощування, утримання, згортання).
Маркетингова	Аналіз цільових ринків, оцінка привабливості галузей, позиціонування кожного продукту та перевірка ціннісних пропозицій для забезпечення конкурентної переваги.	Гарантує ринкову відповідність продуктів та їхню здатність задовольняти потреби споживачів.
Інноваційна	Забезпечення систематичного процесу розробки нових продуктів та управління інноваційним конвеєром для заміщення продуктів на стадії спаду.	Підтримує довгострокову конкурентоспроможність та забезпечує майбутні джерела зростання.
Фінансова	Оцінка потреби в інвестиціях, прогнозування грошових потоків від кожної бізнес-одиниці, аналіз прибутковості та розподіл обмежених фінансових ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів.	Оптимізує рентабельність портфеля, спрямовуючи кошти стабільних продуктів на фінансування інновацій.
Організаційно-координаційна	Створення ефективної організаційної структури, що підтримує управління портфелем, а також забезпечення комунікації та координації між науково-дослідним відділом, маркетингом, виробництвом та продажами.	Мінімізує внутрішні конфлікти та забезпечує взаємодоповнюваність (синергію) при реалізації портфельних рішень.
Контролююча	Систематичний моніторинг ключових показників ефективності портфеля, порівняння фактичних результатів із плановими та ініціювання коригувальних дій у разі відхилень.	Дозволяє своєчасно ідентифікувати відхилення та забезпечує адаптивність портфельної стратегії.

Джерело: сформовано авторами на основі [34, 35].

Реалізація вищезазначених функцій управління продуктовим портфелем трансформується у чотири критично важливі завдання, що безпосередньо впливають на конкурентну позицію підприємства [35]:

- Формування конкурентоспроможного асортименту. Це завдання передбачає постійну роботу над оптимізацією структури пропозиції. Воно включає як виведення неефективних продуктів, так і додавання інноваційних стратегічних бізнес-одиниць, які мають потенціал для ринкового лідерства. Це забезпечується через глибокий аналіз ринкових потреб та постійну перевірку ціннісної пропозиції.

- Балансування ризиків та прибутку. Управління портфелем має на меті знайти оптимальне співвідношення між продуктами з високим ризиком, але потенційно високим прибутком (інноваційні проекти), та продуктами з низьким ризиком і стабільним, але помірним прибутком (продукти на стадії зрілості). Це завдання реалізується через зважений розподіл фінансових ресурсів, де прибуток від стабільних джерел використовується для покриття ризиків, пов'язаних із високоризиковими інноваціями.

- Оптимізація життєвого циклу продуктів. Завдання полягає у максимізації фінансової віддачі на кожній стадії життєвого циклу. Своєчасне рішення про продовження циклу (ревіталізацію) або виведення (завершення циклу) є критично важливим для уникнення зайвих витрат та підтримки ефективності портфеля.

- Забезпечення взаємодоповнюваності (синергії) між продуктами. Це завдання фокусується на пошуку взаємозв'язків та посиленні ефекту від спільного використання продуктів у портфелі. Синергія може бути маркетинговою (спільне просування), технологічною (спільне використання науково-дослідних напрацювань) або операційною (спільні канали дистрибуції), що дозволяє знизити загальні витрати та підвищити конкурентоспроможність усього асортименту.

Управління продуктовим портфелем являє собою системоутворюючий елемент стратегічного менеджменту підприємства, що забезпечує неперервне узгодження ресурсного потенціалу з динамікою ринкових можливостей. Його ефективність ґрунтується на комплексному виконанні низки взаємозалежних функцій, які охоплюють увесь спектр управлінської діяльності: від стратегічного бачення та фінансового контролю до забезпечення маркетингової і інноваційної релевантності.

Ця функціональна архітектура спрямована на вирішення критично важливих стратегічних завдань, серед яких домінує необхідність балансування ризиків та прибутку, що є ключовим для фінансової стійкості компанії. Досягнення цього балансу вимагає постійної роботи над формуванням конкурентоспроможного асортименту, оптимізацією життєвого циклу кожної бізнес-одиниці та пошуком взаємодоповнюваності (синергії) між продуктами.

Реалізація цих функцій та завдань відбувається через циклічний процес, який розпочинається з діагностики та стратегічного позиціонування портфеля, переходить до пріоритезації інвестиційних рішень і розподілу ресурсів, та завершується моніторингом результативності із забезпеченням зворотного зв'язку. Таким чином, управління продуктовим портфелем перетворюється на динамічний, безперервний цикл, що інтегрує стратегію та операційну діяльність. Цей процес можна представити як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких критично важливий для підтримання життєздатності та конкурентоспроможності всього асортименту.

Після визначення основних функцій і завдань управління продуктовим портфелем вступає в силу наступний логічний аспект — процес управління продуктовим портфелем. Цей процес виступає операційною реалізацією зазначених функцій та дозволяє підприємству системно та послідовно впроваджувати завдання портфельного управління. Управління продуктовим портфелем можна визначити як послідовність взаємопов'язаних етапів — аналізу, планування, розподілу ресурсів, реалізації й контролю — що

зорієнтовані на забезпечення досягнення стратегічних цілей і надання максимального економічного ефекту.

У межах цього процесу можна виділити такі ключові етапи [35, 36]:

1. Оцінка існуючого портфеля продуктів — здійснюється збір і аналіз інформації про кожен продукт: рентабельність, життєвий цикл, ринкові позиції, відповідність стратегії підприємства. На цьому етапі встановлюється фундамент для рішення, які продукти підтримувати, які модифікувати, які виводити з портфеля.

2. Визначення стратегічних напрямів розвитку портфеля — виходячи з результатів оцінки, підприємство формулює пріоритети: зростання, диверсифікація, оптимізація або утримання. Планування на цьому етапі включає вибір продуктів-лідерів, нових ринків чи нових продуктів, а також моделювання ресурсних потреб і ризиків.

3. Пріоритетизація та розподіл ресурсів — підприємство приймає рішення про інвестування, ресурсне забезпечення, кадрові й виробничі підходи. Цей етап передбачає прийняття складних рішень щодо фінансування або призупинення проєктів, які мають ґрунтуватися на об'єктивних критеріях. Для забезпечення раціональності рішень застосовується трирівнева система оцінювання:

1. Стратегічна відповідність (Strategic Fit): Оцінка узгодженості продукту з основними компетенціями підприємства та його довгостроковими цілями.
2. Фінансова привабливість: Визначення потенційної економічної вигоди за допомогою кількісних показників, як-от чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR) та окупність інвестицій (ROI).
3. Операційна здійсненність (Feasibility): Аналіз наявності та готовності ключових ресурсів (технологічних, кадрових, виробничих) для успішної комерціалізації. Саме комплексна оцінка за цими критеріями дозволяє відібрати найбільш перспективні

напрямки, забезпечуючи необхідний баланс між високоризиковими інноваціями та стабільними, прибутковими бізнес-одиницями.

4. Впровадження стратегій та координація реалізації — обрана стратегія реалізується через взаємодію між напрямками: R&D, маркетинг, виробництво, продажі. Забезпечується функціонування механізмів контролю, управління змінами, міжфункціональна комунікація.

5. Моніторинг, оцінка результатів і коригування портфеля — процес не завершується реалізацією: необхідно регулярно контролювати ключові показники, адекватність портфеля змінам ринкової кон'юнктури, технологій, поведінки споживачів. У випадку відхилень від стратегії чи нових викликів — здійснюються коригувальні дії, що забезпечують динамічну збалансованість портфеля.

Ця логіка процесу дозволяє підприємству реалізувати функції управління продуктовим портфелем на системному рівні — від стратегічного аналізу до операційної реалізації і контролю. Таким чином, управління продуктовим портфелем стає не лише сукупністю окремих операцій, а системною функцією в межах стратегії підприємства, що забезпечує інтеграцію маркетингових, фінансових та виробничих рішень і сприяє підвищенню довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «САНДОРА»

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «САНДОРА» (ТОВ «САНДОРА»). Це підприємство є одним із ключових та найбільш впізнаваних гравців на українському ринку харчових продуктів, зокрема у виробництві соків та напоїв.

Підприємство було засноване у 1995 році в Миколаївській області. Ключовою стратегічною подією в історії компанії, що визначила її поточний диверсифікований характер, стало придбання компанії у 2007 році американською транснаціональною корпорацією PepsiCo. Ця інтеграція дозволила ТОВ «САНДОРА» отримати доступ до значних міжнародних інвестицій, глобальних технологій та стандартів управління якістю, що підтверджується впровадженням на підприємстві систем ДСТУ ISO 9001 та ДСТУ ISO 22000 [37, 38].

Місія підприємства, як частини глобальної PepsiCo, полягає у тому, щоб бути найкращою у світі компанією-виробником продуктів споживання, даруючи "більше усмішок з кожним ковтком і кожним шматочком".

Виробничі потужності компанії є диверсифікованими та включають:

- Завод з переробки фруктів, овочів та виробництва соків (с. Миколаївське) .
- Завод з виробництва соків, газованих напоїв та снєків (с. Мішково-Погорілове).
- Київський молочний завод (м. Вишневе), де виробляється дитяче харчування та молочна продукція.

Основний вид діяльності за КВЕД – 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків. Проте, що є ключовим для теми нашого дослідження, підприємство є високодиверсифікованим, а його продуктовий портфель охоплює чотири основні стратегічні бізнес-одиниці (напрямки) :

1. Соки та нектари: "Sandora", "Садочок", "Сандорик".
2. Напої: "Pepsi", "7UP", "Mirinda", "Lipton Ice Tea".
3. Снеки: "Lay's", "Хрустем", "Doritos".
4. Молочна продукція: "Чудо", "Слов'яночка", "Агуня".

Торгові представництва ТОВ «САНДОРА» обслуговують більшу частину України. Компанія виробляє 25% своєї продукції для експорту та становить понад 60% усього експорту українських соків. Товари компанії продаються більш ніж в 20 країнах, такі як: Німеччина, Греція, США, Ізраїль, Великобританія, Польща, Швеція, Канада, і також в країнах недалекого зарубіжжя – Латвія, Молдова, Росія, Білорусія, Литва, Естонія, Киргизстан, Азербайджан, Грузія, Казахстан, Вірменія, Туркменія та Таджикистан.

Один з ключових принципів компанії – пропонувати своїм споживачам широкий асортимент продукції високої якості. Відповідно до цього принципу на усіх підприємствах PepsiCo в Україні введена система управління якістю ДСТУ ISO 9001, а також система управління харчовою безпекою ДСТУ ISO 22000. В основі даної системи лежить принцип аналізу ризиків харчової безпеки та встановлення критичних точок контролю (НАССР – Hazard Analysis and Critical Control Points), що дозволяє забезпечити найсуворіший контроль на усіх етапах виробництва [37, 39].

Підприємство має п'ятирівневу систему управління виробництвом [37]:

1. Перевірка фруктів та овочів та відсіювання фруктів, які не відповідають певним стандартам якості;
2. Контроль якості осаду до та після асептичного пакування;
3. Перевірка всієї сировини на відповідність визнаним стандартам компанії та ГОСТ вимогам;
4. Під час розливу продукту готову тару кожні 20 хвилин знімають з виробничої лінії для аналізу якості продукту;
5. Впродовж 10 днів продукція на складах відстоюється, і проходить остаточний тест на якість готового продукту, якому потім надається 100% гарантія.

Організаційна структура компанії (табл. 2.1), згідно з аналізом, є лінійно-функціональною. Цей тип структури є класичним для великих виробничих підприємств, оскільки дозволяє чітко розділити управлінські функції та забезпечити високий рівень спеціалізації. На чолі структури знаходиться генеральний директор, якому підпорядковуються функціональні директори (топ-менеджмент): фінансовий директор, директор з продажів, директор з виробництва, директор з логістики та директор з персоналу.

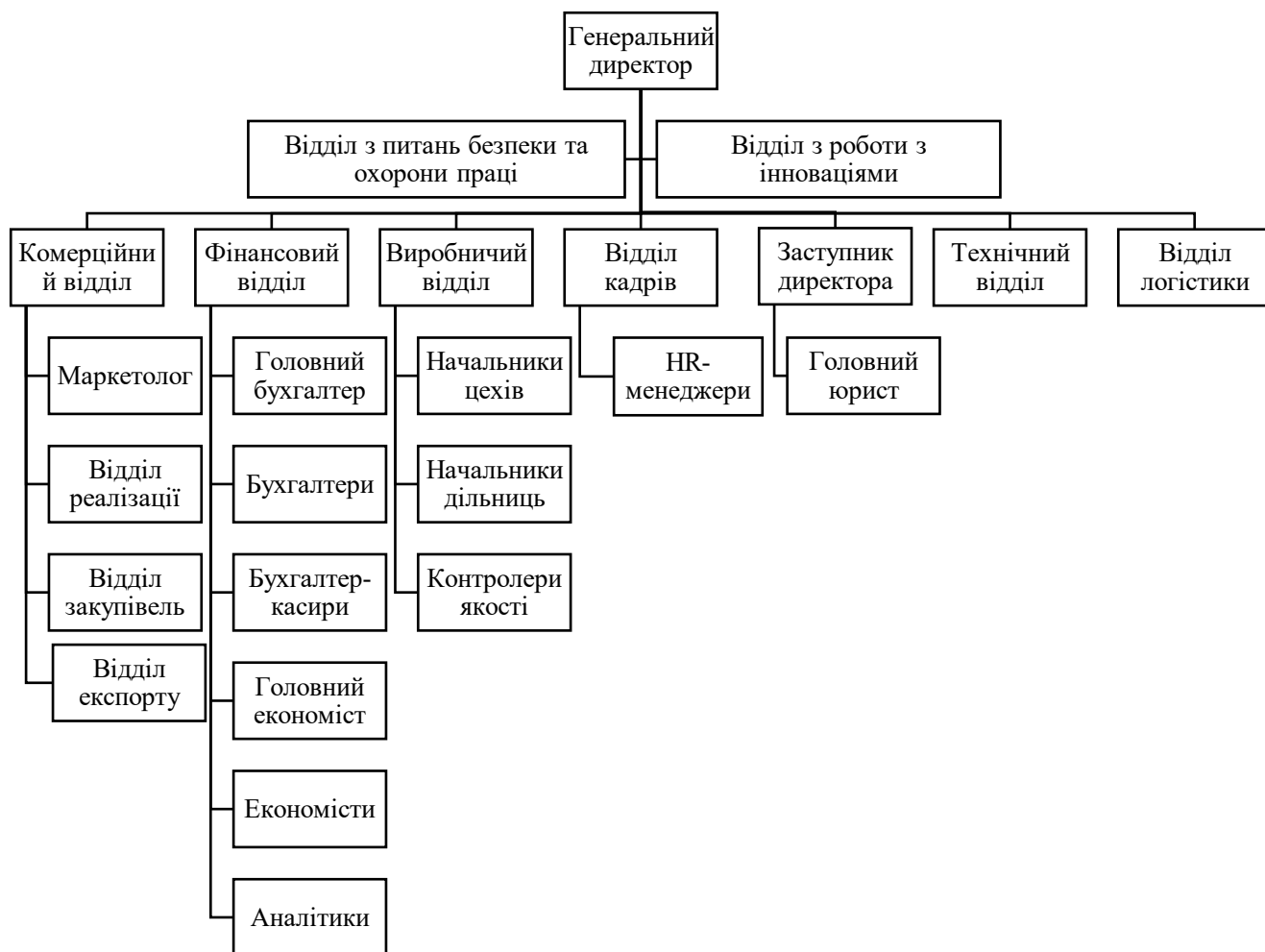


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «САНДОРА»

Джерело: сформовано авторами на основі даних підприємства

Кожен функціональний відділ (комерційний, фінансовий, виробничий, відділ кадрів, відділ логістики) відповідає за свій блок завдань. Така побудова сприяє ефективному виконанню стандартизованих операцій, проте може створювати бар'єри у міжфункціональній комунікації, що є одним із викликів при управлінні диверсифікованим портфелем.

Для подальшого аналізу продуктового портфеля необхідно провести діагностику фінансового стану підприємства. Цей аналіз ґрунтується на даних фінансової звітності ТОВ «САНДОРА» за 2021-2024 роки.

Для розуміння масштабу діяльності та ключових структурних зрушень, що відбулися внаслідок кризових явищ 2022 року, проведемо агрегований горизонтальний аналіз активів та пасивів підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка середньорічної вартості показників балансу ТОВ «САНДОРА» у 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
				2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Необоротні активи	3457185,00	2996219,00	1996806,00	-460966,00	-999413,00	-1460379,00	-13,3	-33,4	-42,2
Оборотні активи	2096605,00	3995200,00	3838267,00	1898595,00	-156933,00	1741662,00	90,6	-3,9	83,1
Баланс	5553790,00	6991419,00	5835073,00	1437629,00	-1156346,00	281283,00	25,9	-16,5	5,1
Власний капітал	-2166232,00	-1906386,00	2302340,00	259846,00	4208726,00	4468572,00	-12,0	-220,8	-206,3
Довгострокові зобов'язання	3668985,00	3876350,00	25624,00	207365,00	-3850726,00	-3643361,00	5,7	-99,3	-99,3
Поточні зобов'язання	4051037,00	5021455,00	3507109,00	970418,00	-1514346,00	-543928,00	24,0	-30,2	-13,4
Баланс	5553790,00	6991419,00	5835073,00	1437629,00	-1156346,00	281283,00	25,9	-16,5	5,1

Валюта балансу ТОВ «САНДОРА» демонструвала нестабільну динаміку протягом аналізованого періоду. У 2023 році загальний підсумок балансу зріс з 5 553 790 тис. грн. у 2022 році до 6 991 419 тис. грн., що становить абсолютний приріст на 1 437 629 тис. грн. або 25,9%. Проте у 2024 році відбулося скорочення показника до 5 835 073 тис. грн., що на 1 156 346 тис. грн. або 16,5% менше, ніж у попередньому році. Загалом за 2022-2024 рр. валюта балансу зросла на 281 283 тис. грн., або на 5,1%.

До елементів активів балансу ТОВ «САНДОРА» за 2022–2024 рр. входили необоротні та оборотні активи. Динаміка їх вартості (рис. 2.2) демонструвала значні та різноспрямовані структурні зміни.

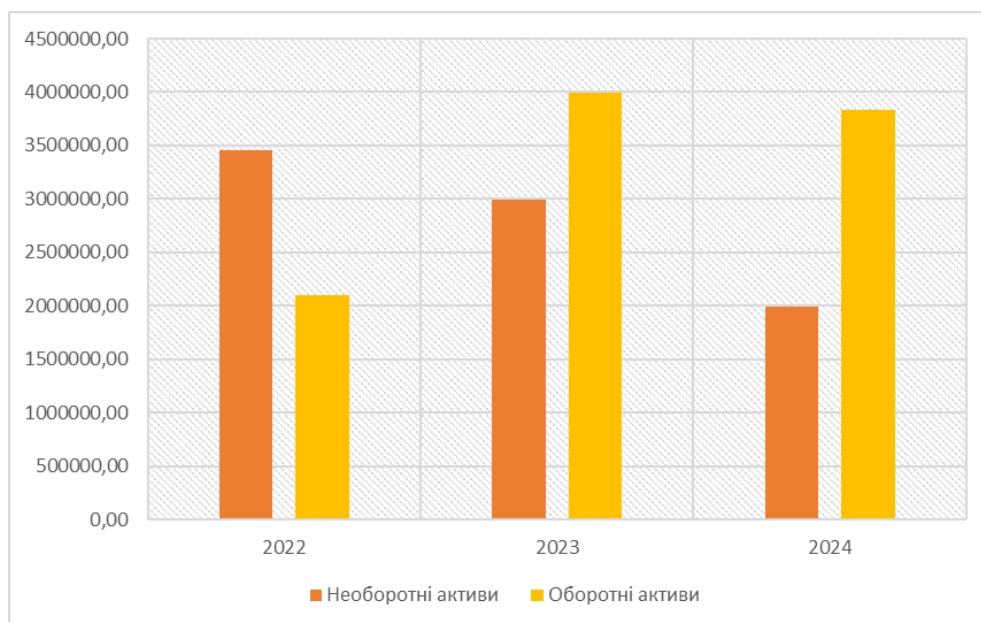


Рис. 2.2. Динаміка середньорічної вартості активу балансу ТОВ «САНДОРА» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

В свою чергу, вартість необоротних активів ТОВ «САНДОРА» стійко скорочувалась, зменшившись з 3 457 185 тис. грн. у 2022 році до 1 996 806 тис. грн. у 2024 році. Загальне падіння склало 1 460 379 тис. грн., або 42,2%. Таке суттєве скорочення пов'язане зі списанням або продажем основних засобів, що є наслідком оптимізації активів в умовах воєнних дій, враховуючи розташування ключових виробничих потужностей у Миколаївській області.

Вартість оборотних активів стрімко зросла з 2 096 605 тис. грн. у 2022 році до 3 995 200 тис. грн. у 2023 році, або на 90,6%. Це накопичення є характерним для кризового періоду, коли відбуваються збої в логістиці та збуті, що призводить до зростання запасів та дебіторської заборгованості. У 2024 році показник дещо скоротився, але залишився на високому рівні 3 838 267 тис. грн.

Після аналізу активів балансу ТОВ «САНДОРА» необхідно перейти до характеристики пасивів балансу. До пасиву балансу увійшли власний капітал, довгострокові та поточні зобов'язання.

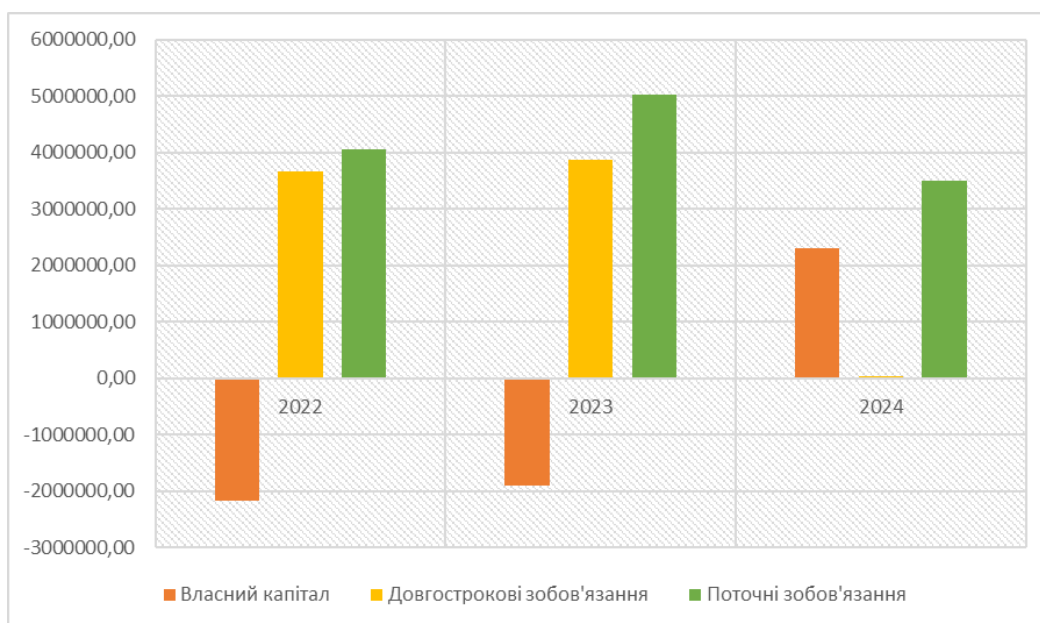


Рис. 2.3. Динаміка середньорічної вартості активу балансу ТОВ «САНДОРА» за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Дані свідчать про кардинальну реструктуризацію джерел фінансування. Власний капітал у 2022 році мав від'ємне значення -2 166 232 тис. грн., що свідчило про технічну неплатоспроможність підприємства. Протягом 2024 року відбулося кардинальне відновлення капіталу до позитивного значення 2 302 340 тис. грн.

Це відновлення було забезпечене не операційною діяльністю, а реструктуризацією боргів: довгострокові зобов'язання скоротились з 3 668 985 тис. грн. у 2022 році до 25 624 тис. грн. у 2024 році, або на 99,3%. Водночас поточні зобов'язання за цей же період скоротилися з 4 051 037 тис. грн. до 3 507 109 тис. грн., або на 13,4%, що вказує на часткову нормалізацію розрахунків з кредиторами.

Таким чином, аналіз балансу ТОВ «САНДОРА» за 2022–2024 роки констатує проходження підприємством глибокої структурної кризи, що проявилася у від'ємному значенні власного капіталу у 2022 та 2023 роках.

Ключовим фактом є відновлення позитивного капіталу у 2024 році, яке стало можливим завдяки різкому скороченню довгострокових зобов'язань, які зменшилися майже повністю за аналізований період. Це свідчить про успішну

масштабну фінансову реструктуризацію. Дана реорганізація пасивів забезпечила виживання підприємства, але вимагає подальшої оцінки. Наступним етапом є аналіз ефективності операційної діяльності та здатності продуктового портфеля генерувати достатній прибуток для підтримання цієї нової фінансової стійкості, що буде предметом розгляду у наступному аналізі.

Після аналізу балансу підприємства, ми можемо перейти до аналізу показників фінансової стійкості. Цей аналіз проводиться для визначення меж фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Оскільки, якщо підприємство є недостатньо фінансово стійким, це може створити умови неплатоспроможності. Важливо оцінити фінансову стійкість ТОВ «САНДОРА» за 2022–2024 рр. за допомогою коефіцієнтів, що наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «САНДОРА» у 2022 – 2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення, %		
				2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,39	-0,27	0,39	0,12	0,66	0,78	-30,8	-244,4	-200,0
Коефіцієнт фінансової залежності	-2,56	-3,67	2,53	-1,11	6,20	5,09	43,4	-168,9	-198,8
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового леввериджу)	-3,56	-4,67	1,53	-1,11	6,20	5,09	31,2	-132,8	-143,0
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	-0,28	-0,21	0,65	0,07	0,86	0,93	-25,0	-409,5	-332,1
Коефіцієнт самофінансування	2,59	2,57	0,13	-0,02	-2,44	-2,46	-0,8	-94,9	-95,0
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,27	0,28	0,4	0,01	0,12	0,13	3,7	42,9	48,1

Під час проведення коефіцієнтного аналізу фінансової стійкості ТОВ «САНДОРА» ми встановили кардинальні зміни у структурі капіталу, що підтверджують висновки попереднього аналізу балансу. Динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «САНДОРА» у 2022 – 2024 рр. наведено на рис. 2.4.

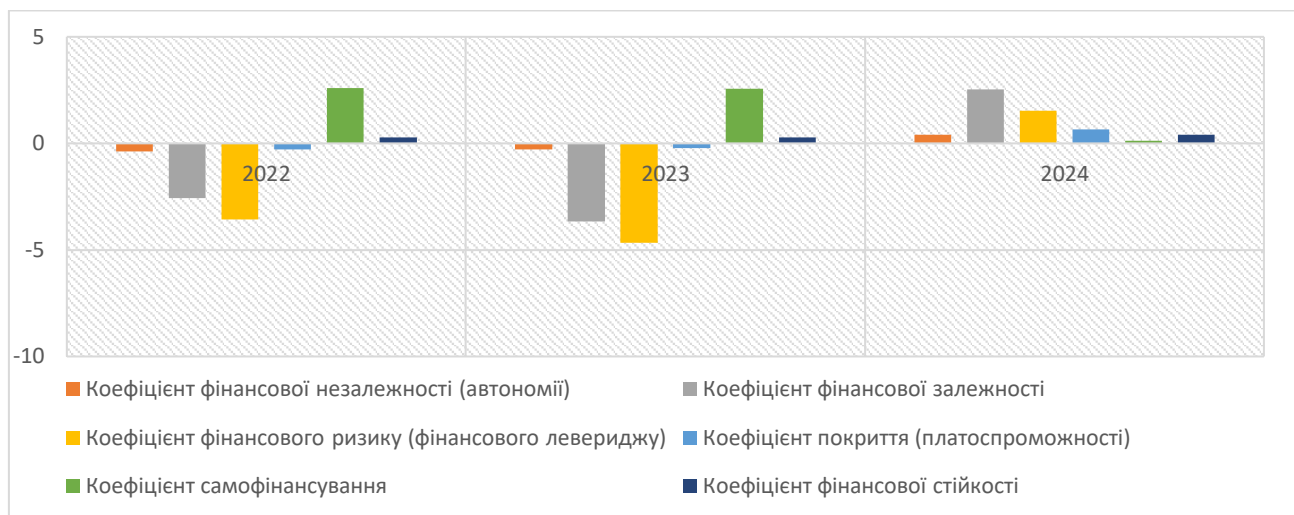


Рис. 2.4. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «САНДОРА» у 2022 – 2024 рр.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) у 2022 та 2023 роках мав критичні від'ємні значення -0,39 та -0,27 відповідно. Це свідчить про те, що підприємство перебувало у стані технічної неплатоспроможності, а його зобов'язання повністю перевищували вартість усіх активів. До 2024 року, внаслідок фінансової реструктуризації, показник вийшов у позитивну зону і склав 0,39. Хоча це значне покращення, значення все ще залишається нижчим за нормативний рівень 0,5, що вказує на збереження високої залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт фінансового ризику (левериджу) у 2022-2023 роках мають від'ємні значення, що економічно не інтерпретується у класичному розумінні, але математично підтверджує факт від'ємного власного капіталу. Розрахункове значення коефіцієнта левериджу у 2024 році склало 1,53, що перевищує норму (1,0) і свідчить про високий фінансовий ризик, оскільки на кожну гривню власного капіталу припадає 1,53 грн позикового.

Коефіцієнт покриття (платоспроможності), який є оберненим до левериджу, також був від'ємним у кризові роки. У 2024 році він відновився до 0,65, що показує, що власний капітал покриває лише 65% позикових коштів.

Коефіцієнт самофінансування (розрахований як коефіцієнт маневреності власного капіталу) у 2022-2023 роках мав аномальні позитивні значення (2,59 та 2,57), що є наслідком ділення двох від'ємних величин (від'ємного власного оборотного капіталу на від'ємний власний капітал) і не свідчить про фінансову гнучкість. У 2024 році, після відновлення капіталу, показник стабілізувався на рівні 0,13, що є низьким значенням і вказує на обмежену здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості, який показує частку стійких джерел фінансування (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) у активах, демонструє повільну позитивну динаміку, зрісши з 0,27 у 2022 році до 0,40 у 2024 році. Це покращення зумовлене радикальним відновленням власного капіталу у 2024 році, яке компенсувало майже повне зникнення довгострокових зобов'язань.

Отже, загалом ми можемо стверджувати, що підприємство здійснило перехід від стану абсолютної фінансової нестійкості та технічного банкрутства у 2022-2023 роках до мінімально прийняттого рівня стійкості у 2024 році. Це стало можливим виключно завдяки масштабній реструктуризації боргів.

Наступним важливим етапом є аналіз фінансових результатів ТОВ «САНДОРА», який дозволяє оцінити ефективність операційної діяльності та здатність продуктового портфеля генерувати прибуток. Динаміку фінансових результатів за 2022–2024 роки наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів ТОВ «САНДОРА» у 2022 – 2024 рр.,

тис. грн.

Показник и	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення, %		
				2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6423969,0 0	9707781,0 0	12212930,0 0	3283812,0 0	2505149,0 0	5788961,0 0	51,1	25,8	90,1

Продовження табл. 2.3

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4871267,0 0	6554017,00	7901380,00	1682750,00	1347363,00	3030113,00	34,5	20,6	62,2
Валовий прибуток	1552702,0 0	3153764,00	4311550,00	1601062,00	1157786,00	2758848,00	103,1	36,7	177,7
Витрати на збут	2312693,0 0	2564348,00	3035515,00	251655,00	471167,00	722822,00	10,9	18,4	31,3
Адміністративні витрати	292664,00	333972,00	398937,00	41308,00	64965,00	106273,00	14,1	19,5	36,3
Опер. прибуток (збиток)	- 1230951,0 0	397033,00	920079,00	1627984,00	523046,00	2151030,00	- 132,3	131,7	- 174,7
Фінансові витрати	1407846,0 0	806356,00	490827,00	- 601490,0 0	- 315529,0 0	- 917019,0 0	-42,7	- 39,1	-65,1
Чистий прибуток (збиток)	- 2806624,0 0	887971,00	1030943,00	3694595,00	142972,00	3837567,00	131,6	16,1	136,7

Для більшої наочності динаміку фінансових результатів зображено на рис.

2.5.

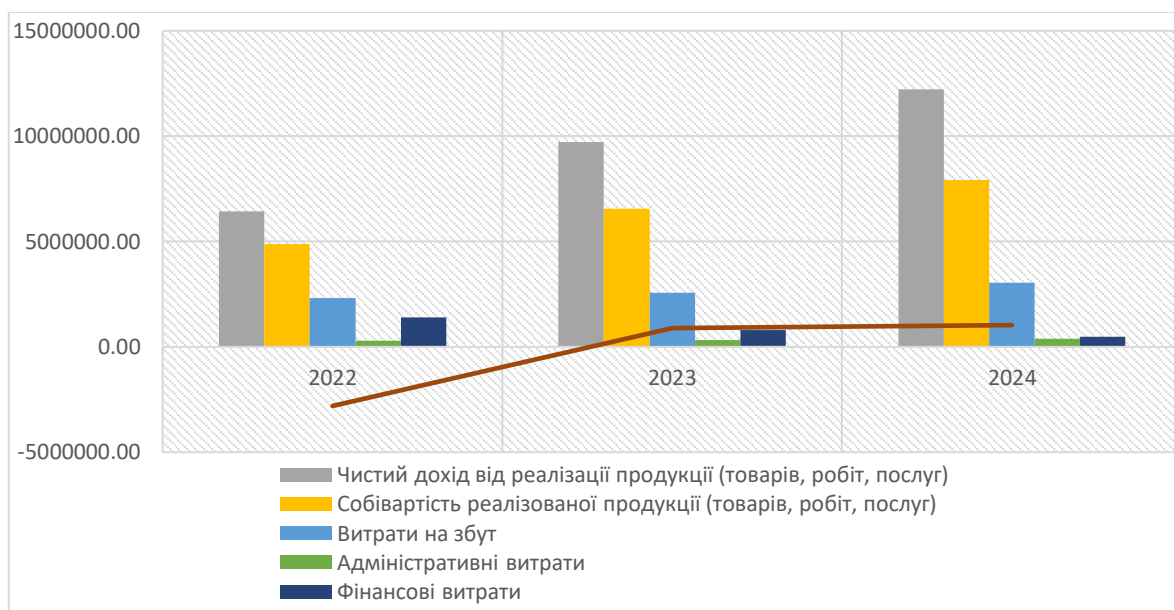


Рис. 2.5. Динаміка показників фінансових результатів ТОВ «САНДОРА» у 2022 – 2024 рр.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «САНДОРА» демонструє стійку позитивну динаміку протягом 2022–2024 років. У 2023 році він зріс на 3 283 812

тис. грн. або 51,1%, а у 2024 році – ще на 2 505 149 тис. грн. або 25,8%. Загалом за аналізований період чистий дохід збільшився з 6 423 969 тис. грн. до 12 212 930 тис. грн., тобто на 90,1%.

Собівартість реалізованої продукції також зростала, проте її темпи зростання, 62,2% за весь період, були повільнішими, ніж темпи зростання доходу. Це дозволило підприємству суттєво покращити показник валового прибутку, який зріс з 1 552 702 тис. грн. у 2022 році до 4 311 550 тис. грн. у 2024 році, або на 177,7%.

Незважаючи на позитивну динаміку валового прибутку, аналіз операційних та фінансових витрат свідчить про глибокі структурні проблеми у 2022 році. Операційний результат у 2022 році був негативним, склавши збиток у розмірі 1 230 951 тис. грн. Це було спричинено тим, що валовий прибуток не зміг покрити сукупні витрати на збут у 2 312 693 тис. грн. та адміністративні витрати у 292 664 тис. грн., що є прямим наслідком порушення логістики та збутових ланцюгів через воєнні дії.

Чистий фінансовий результат у 2022 році був катастрофічним, склавши збиток 2 806 624 тис. грн. Цей результат був сформований під впливом операційного збитку та значних фінансових витрат у розмірі 1 407 846 тис. грн.

У 2023 році відбулися суттєві позитивні зрушення. Завдяки зростанню валового прибутку та утриманню операційних витрат, підприємство вийшло на операційний прибуток 397 033 тис. грн. Крім того, відбулося суттєве скорочення фінансових витрат на 42,7%. Ці два фактори дозволили ТОВ «САНДОРА» завершити рік з чистим прибутком у 887 971 тис. грн.

У 2024 році ця позитивна тенденція була закріплена. Операційний прибуток зріс до 920 079 тис. грн., а фінансові витрати продовжили скорочуватися, що забезпечило чистий прибуток у розмірі 1 030 943 тис. грн.

Отже, аналіз фінансових результатів підтверджує висновки, зроблені під час аналізу балансу. Підприємство продемонструвало відновлення операційної діяльності, здійснивши перехід від глибокої збитковості у 2022 році до стабільної прибутковості у 2023–2024 роках. Це відновлення було зумовлене як зростанням

доходів від реалізації продуктового портфеля, так і суттєвою оптимізацією фінансових витрат, що стало наслідком реструктуризації боргів.

Після завершення діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства наступним критичним етапом стратегічного аналізу є дослідження його внутрішнього середовища. Це дозволяє сформулювати чітке уявлення про ті внутрішні ресурси та компетенції, які можуть слугувати основою для досягнення сталого конкурентного переваги. З цією метою застосовується аналіз факторів внутрішнього середовища (IFAS, Internal Factor Analysis Summary), який дозволяє ідентифікувати та кількісно оцінити ключові сильні та слабкі сторони підприємства. Методологія IFAS передбачає кілька етапів: визначення стратегічних факторів, присвоєння кожному з них ваги (залежно від його важливості для галузі) та оцінки (залежно від стану підприємства), а фінальний результат – зважений бал – демонструє загальну силу внутрішнього потенціалу компанії.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «САНДОРА» демонструє, що його сильні сторони детерміновані, перш за все, належністю до глобальної корпорації та унікальними нематеріальними активами. Беззаперечною та найбільш вагомою сильною стороною є доступ до глобального фінансування та інституціональна підтримка від материнської корпорації PepsiCo. Як засвідчив аналіз фінансової звітності, саме завдяки прямим фінансовим ін'єкціям та успішній реструктуризації довгострокових зобов'язань підприємство змогло подолати глибоку кризу 2022 року, що свідчить про критичну фінансову стійкість та надійне інвестиційне "плече", неможливе для більшості національних конкурентів.

Другою значущою перевагою є потужна маркетингова компетентність, що базується на лідерських позиціях та силі мультикатегорійних брендів, таких як Sandora, Садочок та глобальних брендів PepsiCo. На внутрішньому ринку ТОВ «САНДОРА» є беззаперечним лідером сокового сегменту, утримуючи близько 47 відсотків ринку. Цей нематеріальний актив забезпечує домінуючу частку ринку, високу лояльність споживачів та формує сталий конкурентний перевагу в умовах

цінової боротьби. Додаткову операційну стійкість забезпечує диверсифікований продуктовий портфель, який охоплює соки, напої, снеки та молочну продукцію, формуючи мультикатегорійну архітектуру, що дозволяє ефективно балансувати ризики та прибуток, а спільне використання каналів дистрибуції генерує значну операційну синергію.

Важливим елементом внутрішнього потенціалу є диверсифікація продуктового портфеля. Портфель ТОВ «САНДОРА» охоплює чотири стратегічні категорії (соки, напої, снеки, молочна продукція). Ця широта асортименту знижує загальний ризик підприємства, оскільки втрати в одному сегменті (наприклад, соки) можуть бути компенсовані прибутками в іншому (наприклад, снеки), що є ключовим для стратегічної стійкості.

Внутрішній потенціал підкріплюється високою якістю людського капіталу та ефективною організаційною культурою, оскільки HR-політика корпорації фокусується на розвитку внутрішнього HR-резерву, забезпечуючи наступність управлінських процесів та стабільність управлінської ланки. Водночас, якість людського капіталу та організаційна культура є сильною стороною. Компанія активно розвиває внутрішні таланти, закриваючи до 60 відсотків керівних вакансій за рахунок власних співробітників, що свідчить про високий рівень професіоналізму та стабільність персоналу.

Незважаючи на ці потужні переваги, внутрішнє середовище ТОВ «САНДОРА» обтяжене низкою критичних слабкостей, які вимагають негайного стратегічного реагування. Найбільш чутливою слабкістю є географічна концентрація виробничих активів, зокрема ключових заводів у Миколаївській області. Ця локалізація створює підвищений операційний ризик, пов'язаний з потенційним пошкодженням основних фондів та постійними перебоями у логістичних ланцюгах, що безпосередньо впливає на безперервність виробництва.

Другою суттєвою слабкістю є висока залежність виробничого циклу від імпорту сировини (концентратів) та технологічного обладнання. Цей чинник робить собівартість реалізованої продукції надзвичайно вразливою до валютного

ризиків та логістичних обмежень, що ускладнює цінове планування та знижує загальну маржинальність.

Крім того, незважаючи на відновлення, фінансова структура компанії демонструє напружений стан капіталу та низьку фінансову автономію, оскільки низький коефіцієнт власного капіталу означає високу залежність від позикових джерел фінансування, що може обмежувати інвестиційну гнучкість у довгостроковій перспективі.

І останній, але не менш важливий фактор — репутаційний ризик, успадкований від материнської компанії PepsiCo через її присутність на ринку країни-агресора, що створює обмеження для експортної експансії та підвищує загрозу публічного бойкоту чи тиску з боку стейкхолдерів.

Для узагальнення вищезазначених результатів якісного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «САНДОРА» використовується кількісна матриця IFAS-аналізу, яка відображає інтегровану оцінку внутрішнього потенціалу, наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Матриця IFAS-аналізу для ТОВ «САНДОРА»

Внутрішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка	Обґрунтування
Сильні сторони				
1. Лідерські позиції та сила мультикатегорійних брендів (Sandora, PepsiCo)	0,15	5	0,75	Домінуюча частка на ринку соків, висока лояльність та синергія від глобальних брендів.
2. Доступ до глобального фінансування та рекапіталізації	0,2	5	1	Критична підтримка від PepsiCo, що забезпечила відновлення після 2022 р. та фінансову стійкість.
3. Диверсифікований продуктовий портфель	0,1	4	0,4	Збалансування ризиків між соками, снеками та напоями; синергія дистрибуції.
4. Організаційна компетентність та розвиток внутрішнього HR-резерву	0,05	4	0,2	Ефективна система управління талантами, стабільність управлінської ланки.
Слабкі сторони				
1. Вразливість виробничих активів (Географічна концентрація у Миколаєві)	0,15	2	0,3	Високий ризик операційних збоїв та пошкодження основних фондів.

Продовження табл. 2.4

2. Висока залежність виробництва від імпорту сировини та обладнання	0,1	2	0,2	Підвищена чутливість собівартості до валютного ризику та логістичних перебоїв.
3. Напружена структура капіталу (низька фінансова автономія)	0,15	3	0,45	Низький коефіцієнт автономії; висока частка боргового фінансування (хоча й від материнської компанії).
4. Репутаційний ризик, успадкований від материнської компанії	0,1	3	0,3	Обмеження експортних можливостей та ризик негативного впливу на внутрішній імідж.
Сума	1	-	3,60	

Завершальний етап кількісного аналізу внутрішнього середовища, відображений у Матриці IFAS, дозволяє констатувати сильну стратегічну позицію ТОВ «САНДОРА» зі зваженим сумарним балом 3.60. Така оцінка, що значно перевищує середній галузевий рівень, є прямим наслідком виняткової фінансової стійкості, гарантованої інституціональною підтримкою PepsiCo, та беззаперечної ринкової сили її мультикатегорійних брендів. Саме ці чинники слугують потужним буфером, що дозволяє підприємству не лише відновлюватися, а й демонструвати зростання в кризових умовах. Однак, стратегічні вектори розвитку мають бути скориговані з урахуванням виявлених критичних слабкостей, серед яких домінує операційна вразливість виробничих активів та напружена структура капіталу. Внутрішній потенціал підприємства є достатньо міцним для реалізації стратегії експансії, але її успішність нерозривно пов'язана з інвестиціями в операційну безпеку та послідовне зміцнення фінансової автономії задля мінімізації довгострокових ризиків.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища та оцінка ринкових можливостей продуктового портфеля

Системне дослідження зовнішнього середовища ТОВ «САНДОРА» є критичною передумовою для формування обґрунтованої стратегії управління продуктивним портфелем, оскільки саме зовнішні чинники визначають

стратегічну привабливість галузей, інтенсивність конкурентної боротьби та вектор інвестиційних пріоритетів. У динамічних умовах функціонування українського ринку FMCG (Fast Moving Consumer Goods) успіх компанії залежить від її здатності не лише адаптуватися до поточних викликів, але й проактивно використовувати майбутні можливості.

Аналіз конкурентного середовища діяльності ТОВ «САНДОРА» доцільно здійснити за моделлю п'яти сил Майкла Портера, оскільки цей підхід дає змогу визначити основні джерела тиску з боку галузевого оточення та оцінити стійкість конкурентної позиції підприємства. Галузь, у якій компанія здійснює діяльність, значно ширша за сегмент соків та безалкогольних напоїв — портфель включає холодні чаї, газовані напої, енергетичні напої, чіпси й інші снекові продукти, що формує багатогранну галузеву платформу з перетинами між напоями, снековою продукцією та споживчим сектором.

Інтенсивність конкурентної боротьби у такій розширеній продуктивній сфері є надзвичайно високою: на українському ринку консолідовано працюють великі транснаціональні гравці та сильні національні бренди, що створює специфічні умови для «САНДОРИ». У ситуації обмеженого зростання споживання та макроекономічного тиску конкуренція переміщується в площину цінових акцій, промоцій і бонусів для рітейлу, що призводить до зростання витрат на маркетинг і логістику та до зниження середньої маржинальності продукції.

Для обґрунтування високого рівня конкурентної боротьби в галузі було проаналізовано ринкові позиції основних гравців. Ринок соків України має олігополістичну структуру з високим рівнем концентрації (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Структура ринку соків та нектарів України за частками основних гравців

Оператор ринку	Основні бренди	Орієнтовна частка ринку (в натуральному виразі), %
ТОВ «САНДОРА» (PepsiCo)	Sandora, Садочок, Сандорик	46
СП «Вітмарк-Україна»	Jaffa, Наш Сік	26

Продовження табл. 2.5

ТОВ «Кока-Кола Беверіджес»	Rich	11
T.B. Fruit	Galicia, Світанок	5
Інші виробники	-	12
Всього	-	100

Джерело: сформовано авторами на основі даних підприємства.

Аналіз даних таблиці свідчить, що індекс концентрації чотирьох найбільших гравців складає 88%, що підтверджує жорстку конкурентну боротьбу між лідерами за утримання своїх позицій.

Загроза входу нових конкурентів залишається обмеженою через високі бар'єри входу, зумовлені капіталомісткістю виробничих процесів, складною системою дистрибуції та необхідністю формування масштабної маркетингової інфраструктури. Для нових учасників критичними є інвестиції у виробничі потужності, системи контролю якості, логістику холодного ланцюга й просування бренду. Водночас останніми роками спостерігається поява невеликих нішевих виробників крафтових напоїв, органічних соків і снєків, які не становлять прямої загрози лідерам ринку, але створюють додатковий тиск у преміальному та функціональному сегментах, посилюючи тренд на здорове харчування.

Загроза з боку товарів-замінників для продуктів компанії оцінюється як висока. Для соків і холодних чаїв такими субститутами є бутильована вода, морси, компоти домашнього виробництва, газована вода та інші низьковартісні напої. Для снєкового сегмента — горіхи, сухофрукти, мікси власного приготування. Усі ці альтернативи приваблюють споживачів через нижчу ціну, доступність і натуральність, особливо в умовах економічної нестабільності. Поступове зміщення споживчих уподобань у бік раціонального споживання та продуктів із мінімальним рівнем обробки зумовлює необхідність для компанії адаптувати асортиментну політику, упроваджувати інноваційні формати пакування, акцентувати увагу на натуральності й користі продукції.

Статистичний аналіз динаміки споживчих уподобань за останні роки (2022–2024 рр.) підтверджує критичну загрозу з боку товарів-субститутів. На тлі стрімкого зростання категорії води та стабільного розвитку солодких напоїв. Спостерігається тенденція до стагнації категорії соків на фоні зростання категорії бутильованої води, що пов'язано з трендом на зменшення споживання цукру (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка обсягів продажу основних категорій напоїв

Категорія продукції	Темп росту 2023/2022, %	Темп росту 2024/2023, %	Загальний тренд
Соки та нектари	+2,00	-1,50	Стагнація (висока цінова еластичність)
Мінеральна та питна вода	+7,00	+16,0	Активне зростання (відновлення споживання)
Солодкі газовані напої	+3,00	+14,0	Відновлення попиту

Джерело: сформовано авторами на основі даних підприємства.

Аналіз даних показує, що у 2024 році категорія бутильованої води зросла на 16%, тоді як споживання соків продемонструвало незначний спад через подорожчання сировини та готової продукції. Це підтверджує високу ймовірність переключення споживача на дешевші товари-замінники.

Вплив постачальників на «САНДОРУ» є помірно високим. Сировинна база частково імпортна: тропічні фрукти (ананаси, манго, маракуя), виноград, гранати постачаються з Іспанії, Індії, Африки та Персії, що створює валютні та логістичні ризики. Значна залежність від імпорту пакувальних матеріалів і технологічного обладнання підвищує вразливість до коливань цін і транспортних витрат. Серед внутрішніх партнерів ключовими є ПАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» і ТОВ «Миколаївський цукровий завод». У таких умовах компанія

повинна підтримувати стратегічні відносини з постачальниками, впроваджувати багатоканальну політику закупівель і розвивати внутрішні системи контролю запасів.

Натомість сила впливу покупців, насамперед великих роздрібних мереж, є дуже значною. Український ритейл-ринок має високу концентрацію: кілька торгових мереж — «Сільпо», «АТБ», METRO, Novus, Fozzy — формують більшу частину каналів збуту. Вони диктують умови співпраці, вимоги до цін, логістики, маркетингової підтримки та впровадження приватних торгових марок (Private Label), які стають прямими конкурентами брендів «САНДОРИ». Це примушує компанію підтримувати значний рівень інвестицій у брендинг, розробку нових SKU, формування лояльності споживачів і партнерських програм.

Критичний вплив покупців обумовлений високою консолідацією роздрібної торгівлі. Ключові торговельні мережі контролюють основний канал збуту продукції «САНДОРИ», що дає їм важелі для цінового тиску (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Рівень концентрації каналів збуту

Торговельна мережа (Група)	Кількість торгових точок (орієнтовно)	Вплив на виробника
АТБ-Маркет	> 1200	Критичний (формує ціновий індикатив)
Fozzy Group (Сільпо, Фора)	> 700	Високий (лідер у середньому+ сегменті)
Volwest Group (Наш Край, Spar)	> 250	Середній
METRO Cash&Carry	23	Високий (оптовий канал)
Інші мережі та роздріб	-	Низький (фрагментований)

Висока частка організованого ритейлу (мереж) у структурі продажів змушує виробника погоджуватися на тривалі відстрочки платежів та значні маркетингові витрати на вхід до мережі.

Портера, що узагальнює аналіз мікросередовища ТОВ «САНДОРА» і констатує надзвичайно високу інтенсивність внутрішньогалузевої боротьби та критичний вплив покупців, що є ключовими детермінантами для стратегічного управління продуктивним портфелем.



Рис. 2.6. Модель «П'яти сил М. Портера» для ТОВ «САНДОРА»

Узагальнюючи, можна зазначити, що галузеве середовище діяльності ТОВ «САНДОРА» є висококонкурентним і динамічним, із помітним впливом усіх п'яти сил Портера. Компанія функціонує у зрілому сегменті ринку, де головними стратегічними детермінантами успіху виступають ефективність управління продуктивним портфелем, постійне оновлення асортименту, гнучкість у роботі з каналами збуту та формування довгострокової конкурентної переваги на основі інновацій, якості й сили бренду. У таких умовах ключовим завданням є не лише збереження частки ринку, а й оптимізація структури портфеля, розвиток категорій із високим потенціалом зростання та посилення вертикальної інтеграції, що дозволить компанії забезпечити стійкість бізнес-моделі в умовах турбулентного ринкового середовища.

З огляду на високу динамічність зовнішнього середовища та інтенсивну конкурентну боротьбу на ринку продуктів харчування і напоїв, ефективність діяльності ТОВ «САНДОРА» значною мірою залежить від здатності підприємства гнучко реагувати на зміни макроекономічних факторів та своєчасно використовувати стратегічні можливості. Компанія оперує не лише у сегменті соків та безалкогольних напоїв, але й у значно ширшому продуктовому портфелі, який включає також холодні чаї, енергетичні напої, вина та снеки. Така диверсифікація робить підприємство більш стійким до коливань споживчого попиту, однак водночас ускладнює управління ризиками та стратегічне планування. Саме тому проведення системного аналізу зовнішнього середовища за моделлю Портера та формування Матриці EFE є ключовим інструментом для оцінки потенційних можливостей і загроз у контексті довгострокової стратегії розвитку.

Однією з головних стратегічних можливостей для компанії є стрімке зростання попиту на функціональні та здорові продукти, що відповідають сучасним тенденціям свідомого споживання. Це стосується, насамперед, продукції без додавання цукру, напоїв на рослинній основі, органічних фрешів і смузі. Споживачі дедалі частіше обирають товари, які поєднують користь і якість, навіть попри зниження купівельної спроможності. Для ТОВ «САНДОРА» це відкриває перспективу зайняти позиції лідера у категорії продуктів із високою доданою вартістю, використовуючи досвід та технологічну базу корпорації PepsiCo. Вихід у ці сегменти дозволить зміцнити бренд, підвищити рентабельність і диверсифікувати ризики, зменшивши залежність від традиційного ринку соків, який характеризується високим рівнем конкуренції та низькими маржами.

Ще одним значущим напрямом є розвиток експортної діяльності, особливо у сегменті концентратів, що забезпечує компанії стабільну валютну виручку. Незважаючи на воєнні виклики, європейські партнери продовжують активно закуповувати українську сировину, зокрема яблучний концентрат, що дозволяє ТОВ «САНДОРА» підтримувати виробниче навантаження та зберігати робочі

місця. Це не лише фінансова, а й стратегічна можливість, оскільки експорт виступає природним інструментом хеджування валютних ризиків та стабілізатором загальної прибутковості підприємства. Представлені на рис. 2.7 дані демонструють стабільність експортного напрямку, який залишається фінансовим буфером для компанії в умовах внутрішньої нестабільності.

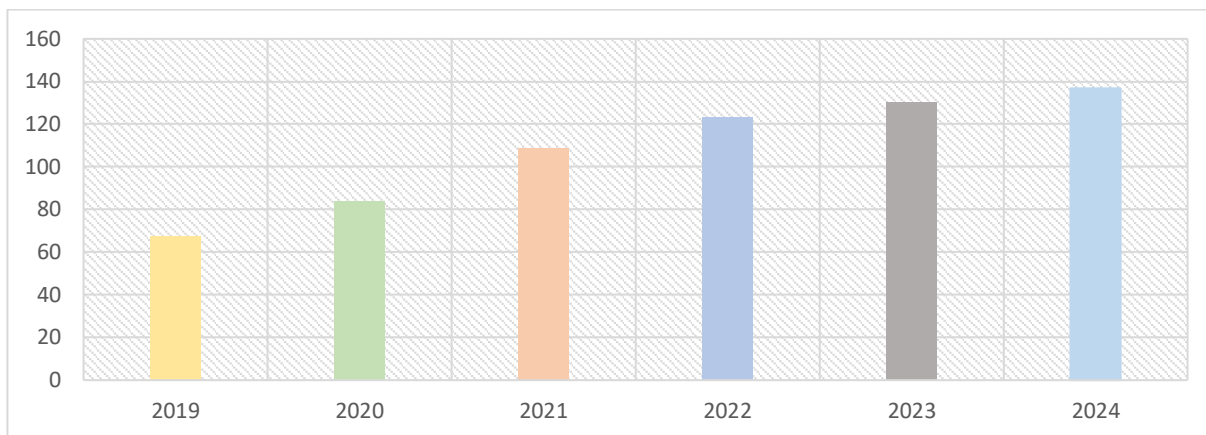


Рис. 2.7. Обсяг експорту концентрату яблучного соку у 2021-2024 рр., тис.т.
Джерело: сформовано авторами на основі [40].

Важливою конкурентною перевагою для компанії залишається можливість впровадження принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Світовий тренд на екологічність і перероблювану упаковку набуває все більшого значення, формуючи нові стандарти у FMCG-секторі. Завдяки інтеграції у глобальну мережу PepsiCo, «САНДОРА» має доступ до інноваційних технологій і практик, що дозволяє їй упереджати конкурентів, впроваджуючи пакувальні рішення з мінімальним впливом на довкілля. Це зміцнює імідж компанії, особливо серед молодих споживачів, і відкриває можливість позиціонування бренду як соціально відповідального лідера на українському ринку.

Водночас компанія стикається з низкою критичних загроз. Найвагомішою з них є військово-операційний ризик і порушення логістичних ланцюгів, зумовлені розташуванням виробничих потужностей у Миколаївській області. Війна створює постійні ризики для безперервності бізнес-процесів, збільшує витрати на страхування, транспортування та забезпечення безпеки працівників.

Для мінімізації цього впливу компанія реалізує стратегію географічної диверсифікації логістики й оптимізації складських запасів, що дозволяє зменшити ризик зупинки виробництва.

Другою, найбільш відчутною є економічна загроза, а саме інфляційний тиск та зниження реальних доходів населення. Соціологічні дослідження компанії Gradus Research підтверджують, що понад 70 відсотків українців змушені скорочувати свій харчовий бюджет, що призводить до високої цінової еластичності попиту та відмови від «емоційних» покупок. Це створює прямий тиск на обсяги продажів. В умовах, коли споживачі дедалі частіше обирають товари приватних торгових марок, «САНДОРА» змушена адаптувати цінову політику, зменшувати обсяг упаковок та оптимізувати асортимент. Це дозволяє утримувати частку ринку, однак знижує рентабельність і потребує додаткових маркетингових зусиль для підтримання лояльності покупців. На рисунку 2.8 зображено динаміку індексу інфляції та індексу реальної заробітної плати, що підтверджує значущість зниження купівельної спроможності населення як критичного макроекономічного чинника у структурі зовнішніх загроз EFE-матриці.

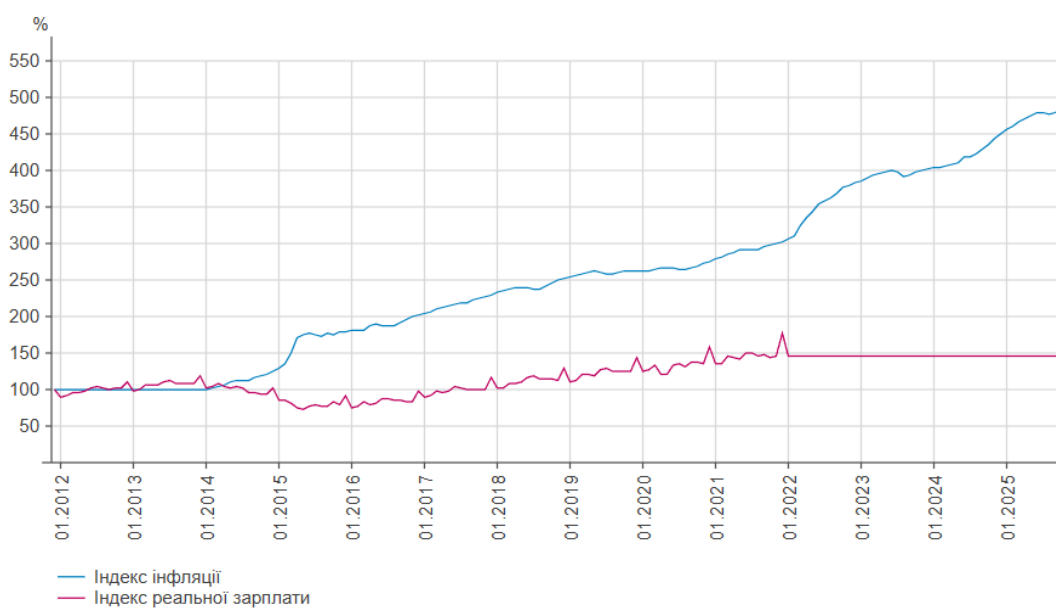


Рис. 2.8. Динаміка зміни індексів інфляції та реальної зарплати в Україні за 2012-2025 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [40].

Окремої уваги потребує регуляторна загроза, пов'язана з можливим введенням акцизу на солодкі напої — так званого «цукрового податку». Його запровадження призведе до зростання цін та зменшення попиту, особливо серед чутливих до цін категорій споживачів. У відповідь компанія має переглядати рецептури, скорочуючи вміст цукру, або ж інвестувати у розширення асортименту продуктів, які не підпадають під акцизне оподаткування.

Додатковим ризиком виступає репутаційний чинник, пов'язаний із належністю до міжнародної корпорації PepsiCo, яка зазнає критики через продовження діяльності на ринку країни-агресора. Це створює потенційний іміджевий тиск, що може впливати на ставлення споживачів та партнерів в Україні. Для нейтралізації цього впливу компанії необхідно посилювати комунікацію про свій внесок у національну економіку, соціальні ініціативи та локальну підтримку громади.

Отже, стратегічна стійкість ТОВ «САНДОРА» визначається не лише потужністю її бренду чи широтою асортименту, а й здатністю ефективно балансувати між зовнішніми викликами та можливостями. Своєчасне використання потенціалу ринку здорових і екологічних продуктів, нарощування експортних позицій та впровадження принципів сталого розвитку можуть стати ключовими чинниками забезпечення довгострокового зростання компанії. Разом із проактивним управлінням ризиками, це формує підґрунтя для зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та глобальних трансформацій.

На основі детального аналізу зовнішнього середовища, який інтегрував мікроекономічний вплив конкурентних сил та макроекономічну оцінку можливостей і загроз, здійснюється кількісне узагальнення в матриці EFE-аналізу (табл. 2.8).

Інтегрована оцінка зовнішнього середовища ТОВ «САНДОРА», реалізована методом EFE-аналізу, дозволяє констатувати, що стратегічна реакція підприємства на поточні зовнішні виклики є достатньо ефективною та перевершує середній галузевий рівень адаптивності. Ця позиція свідчить про

спроможність компанії утримувати свої ключові ринкові частки навіть в умовах підвищеної волатильності.

Таблиця 2.8

Матриця EFE-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «САНДОРА»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка	Обґрунтування
Можливості (О)				
1. Зростання попиту на здорові продукти	0,15	4	0,6	Можливість диверсифікації портфеля та вихід у високомаржинальні сегменти (рослинні напої, смузі).
2. Збереження стійкого попиту на експорт (концентрати)	0,1	4	0,4	Підтримка валютної виручки та завантаження виробничих потужностей.
3. Відновлення споживчого попиту та економічної активності	0,1	3	0,3	Повільне, але стабільне зростання ринку після спаду.
4. Тренд на екологічну упаковку та сталий розвиток	0,05	5	0,25	PepsiCo має технологічні ресурси для швидкого впровадження.
Загрози (Т)				
1. Військово-операційний ризик, порушення логістики та ланцюгів постачання	0,2	1	0,2	Найвагоміша неконтрольована загроза, вплив на безперервність.
2. Інфляційний тиск та зниження реальних доходів населення	0,15	2	0,3	Споживачі скорочують витрати на «емоційні» покупки, висока цінова еластичність.
3. Загроза регуляторного тиску («цукровий податок»)	0,15	2	0,3	Може вплинути на обсяги продажів у ключовій категорії газованих напоїв.
4. Репутаційний ризик через міжнародний статус PepsiCo	0,1	3	0,3	Потенційний тиск на бренд на внутрішньому та експортному ринках.
Сума	1		2,65	

Однак, аналіз чітко засвідчує домінуючий вплив критичних загроз над потенційними ринковими можливостями, що є прямим відображенням високого рівня невизначеності на українському ринку. Найбільш вагомими чинниками, які суттєво обтяжують стратегічне маневрування, залишаються військово-

операційний ризик та інфляційний тиск. Ці макрофактори, будучи практично неконтрольованими, вимагають від компанії постійного перегляду політики управління ризиками, що є імперативом для збереження операційної безперервності та фінансової стійкості.

Водночас, ТОВ «САНДОРА» демонструє високий ступінь готовності до використання стратегічних можливостей. Зокрема, глобальний тренд здорового харчування та експортний потенціал є областями, де підприємство, завдяки синергії з материнською корпорацією, проактивно провадить диверсифікацію. Це підтверджує, що внутрішній ресурсний потенціал компанії ефективно використовується для пошуку альтернативних джерел доходу та зниження залежності від традиційних, висококонкурентних сегментів. Як показано на рис. 2.9, найбільшу вагомість у структурі зовнішніх факторів мають макротренди споживчої поведінки та інфляційний тиск, тоді як екологічна трансформація й експортний потенціал формують зону можливостей середнього рівня.

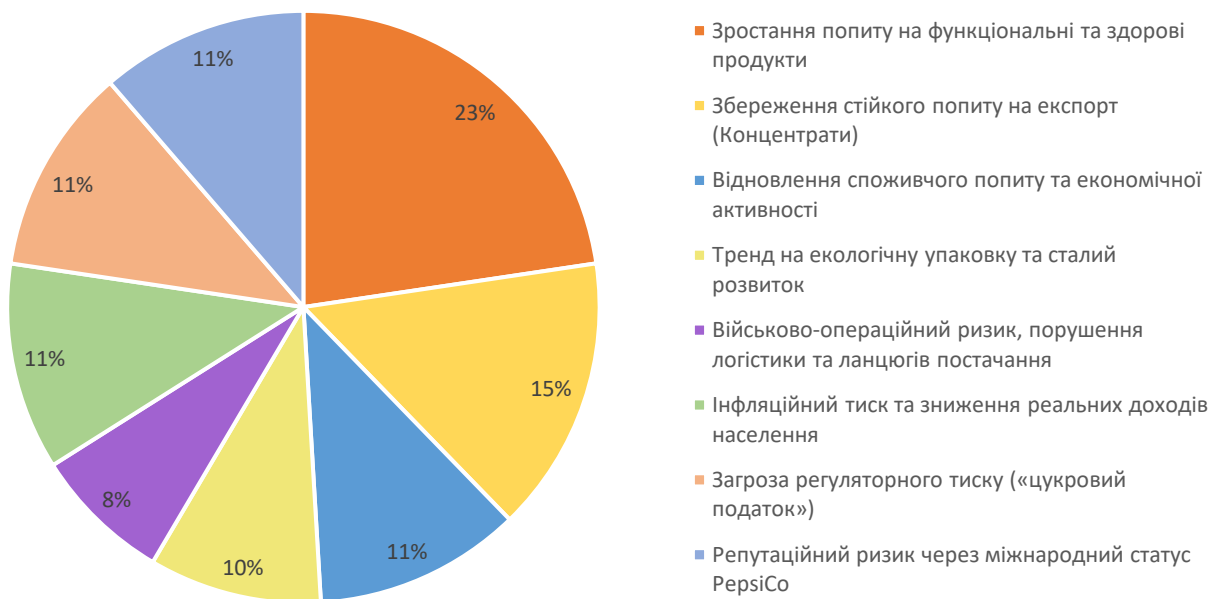


Рис. 2.9. Структура вагомості зовнішніх факторів у матриці EFE, %

Таким чином, поточна стратегія є життєздатною для підтримки ринкового становища. Проте, для забезпечення довгострокового стійкого зростання та підвищення стратегічної привабливості продуктового портфеля, необхідно змістити акцент на мінімізацію неконтрольованих загроз та максимізацію

використання можливостей шляхом інноваційного розширення асортименту у високомаржинальні та кризостійкі сегменти ринку.

2.3. Аналіз продуктового портфелю та стратегічне позиціонування бізнес-одиниць ТОВ «САНДОРА»

Проведений у попередніх пунктах комплексний аналіз зовнішнього (EFE) та внутрішнього (IFAS) середовища закладає міцну аналітичну базу для фінального стратегічного діагностування продуктового портфелю ТОВ «САНДОРА». Однак, для отримання багатоаспектного та стратегічно обґрунтованого позиціонування, що необхідне для управління диференційованим підприємством, застосовується Матриця GE/McKinsey. Ця модель є переважною перед спрощеними аналогами, такими як БКГ, оскільки вона оперує композитними, тобто зваженими та багатофакторними, показниками за обома осями: «Стратегічна привабливість ринку» (СПР) та «Конкурентна позиція бізнесу» (КПБ) [41, 42]. Зважена оцінка для кожної осі розраховується як сума зважених оцінок за ключовими факторами:

$$\text{Зважена оцінка} = \sum_{i=1}^n (\text{Вага}_i \times \text{Оцінка}_i) \quad (2.1)$$

Формування інтегрального показника «Стратегічна привабливість ринку» ґрунтується на висновках аналізу зовнішніх факторів (EFE-аналізу), оскільки саме вони визначають довгостроковий потенціал прибутковості сегмента. Для оцінювання було відібрано п'ять найбільш вагомих факторів: темп зростання ринку, тренд здорового способу життя, рівень конкурентоспроможності, інфляційний тиск та експортний потенціал. Оцінювання здійснюється за десятибальною шкалою [43].

Сегмент Соків та нектарів характеризується як зрілий ринок. Темп зростання стабільний, але помірний, що свідчить про насиченість. Рівень конкурентоспроможності є високим, проте лідерська позиція компанії дозволяє ефективно протистояти тиску. Інфляційний тиск є значним через цінову чутливість споживачів до дорожчих продуктів. Водночас тренд здорового способу життя є сприятливим для преміальних соків прямого віджиму.

Експортний потенціал залишається високим завдяки стабільному попиту на європейських ринках.

Для категорії Газовані напої загальна привабливість ринку є низькою. Попри динамічне відновлення зростання, сегмент стикається з жорсткою дуополією конкурентів. Інфляційний тиск відчутний, оскільки ця продукція не є товаром першої необхідності. Критично несприятливим є тренд здорового способу життя через глобальне зменшення споживання цукру та загрозу регуляторних обмежень. Експортний потенціал оцінюється як помірний через високу вартість логістики готової продукції.

Сегмент Снекової продукції демонструє найвищу привабливість. Ця категорія є лідером портфеля за темпами зростання. Висока конкуренція нівелюється потужністю глобальних брендів компанії. Інфляційний тиск оцінюється як помірний завдяки відносно низькій ціні за одиницю товару. Тренд здорового способу життя є відносно нейтральним, залишаючи простір для продуктових інновацій. Експортний потенціал є високим завдяки стандартизації продукції та використанню каналів дистрибуції корпорації.

Категорія Молочна продукція має високу привабливість. Темп зростання є стабільним, а рівень конкуренції — помірним через фрагментацію ринку. Інфляційний тиск є високим через соціальну значущість продукту. Тренд здорового способу життя є найбільш сприятливим для цієї категорії, особливо для дитячого та функціонального харчування, що дозволяє підвищувати маржинальність. Експортний потенціал оцінюється високо завдяки відповідності внутрішнім стандартам якості.

Для забезпечення об'єктивності портфельного аналізу та переходу від якісних описів до кількісного позиціонування, необхідно розрахувати ключові аналітичні показники для кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО). Розрахунковим параметром для цього фактору є індекс привабливості ринку, який базується на середньорічному темпі зростання категорії (CAGR) та рівні рентабельності продажів (ROS) [44]. Зведені розрахункові дані представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок показників привабливості ринкових сегментів

Стратегічна бізнес- одиниця	Темп зростання ринку, %	Середня маржинальність категорії (ROS), %	Рівень вхідних бар'єрів (експертно, 1- 10)	Інтегральний потенціал
Соки	+1,0 (низький)	12% (середня)	8 (високий)	Помірний
Газовані напої	+14,0 (високий)	18% (висока)	9 (дуже високий)	Високий
Снеки	+5,0 (середній)	16% (висока)	6 (середній)	Помірний
Молочна продукція	+3,0 (помірний)	17% (висока)	8 (високий)	Високий

Джерело: сформовано авторами на основі даних підприємства.

Аналіз показників привабливості ринкових сегментів виявив суттєву диференціацію напрямків за рівнем стратегічного потенціалу. Найвищу інвестиційну привабливість демонструє категорія «Молочна продукція», що обумовлено стійким попитом на продукти здорового харчування та можливістю отримання високої доданої вартості. Категорія «Снекова продукція» характеризується стабільною позицією та помірним рівнем привабливості, виступаючи надійним джерелом грошових потоків. Водночас сегмент «Соки та нектари», попри історичне лідерство компанії, демонструє ознаки ринкової стагнації, що сигналізує про необхідність зміни стратегічного фокусу з екстенсивного росту на утримання ефективності.

Розрахунки свідчать, що СБО «Снеки» та «Соки» мають статус ринкових лідерів, що при побудові матриці конвертується у високі бали конкурентної сили. Категорії «Газовані напої» та «Молочна продукція» займають позиції сильних претендентів на лідерство.

Формування інтегрального показника «Конкурентна позиція бізнесу» здійснюється на основі факторів, визначених у аналізі внутрішнього середовища. Для оцінювання обрано п'ять критично важливих критеріїв: частка ринку, сила бренду, якість товару, темп росту частки ринку та залежність від імпорту.

Найвищу вагу надано показнику частки ринку як прямому індикатору домінування.

Аналізуючи стратегічну бізнес-одиницю соків та нектарів, її конкурентна позиція визначається як сильна, але зі структурними слабкостями. Висока частка ринку та сила бренду забезпечують лідерство. Якість товару підтверджена міжнародними стандартами. Проте темп росту частки ринку є помірним через насиченість сегмента. Найбільшою слабкістю є висока залежність від імпорту концентратів, що підвищує вразливість до валютних коливань.

Категорія газованих напоїв демонструє потужну конкурентну позицію завдяки глобальній приналежності. Значна частка ринку дозволяє ефективно конкурувати з єдиним головним опонентом. Вирішальною перевагою є сила світових брендів, що гарантує премію до ціни. Якість підтримується глобальними стандартами. Залежність від імпорту є помірною, оскільки більшість сировини локалізована, за винятком специфічних концентратів.

Снекова продукція має одну з найсильніших позицій у портфелі. Домінуюча частка ринку та виняткова сила бренду забезпечують контроль над ціноутворенням. Якість контролюється глобальними системами. Високий темп росту частки ринку свідчить про ефективність інвестицій. Залежність від імпорту є низькою завдяки використанню локальної сировини, що робить сегмент стійким до зовнішніх шоків.

Молочна продукція займає найсильнішу конкурентну позицію серед усіх бізнес-одиниць. Висока частка ринку у ключових сегментах поєднується з високою силою брендів, що викликають довіру споживачів. Якість товару є бездоганною. Темп росту частки ринку стабільний. Найвагомішою перевагою є низька залежність від імпорту, оскільки сировина є повністю локалізованою, що забезпечує високу операційну стійкість.

Базовим індикатором конкурентоспроможності в портфельному аналізі виступає Відносна ринкова частка (ВРЧ), яка розраховується як відношення частки ринку підприємства до частки ринку його найсильнішого конкурента.

Розрахунок відносної ринкової частки для ключових категорій ТОВ «САНДОРА» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок відносної ринкової частки (ВРЧ) бізнес-одиниць ТОВ
«САНДОРА»

Стратегічна бізнес-одиниця	Частка ринку ТОВ «САНДОРА», %	Головний конкурент	Частка ринку конкурента, %	Розрахунок відносної частки ринку	Інтерпретація позиції
1. Соки та нектари	46	«Вітмарк-Україна»	26	1,77	Лідер (ВРЧ > 1,5)
2. Газовані напої	37	«Кока-Кола»	55	0,67	Претендент (ВРЧ < 1)
3. Снекова продукція	45	«Люкс» (Монделіс)	30	1,50	Лідер (ВРЧ ≥ 1,5)
4. Молочна продукція	18	«Данон»	25	0,72	Сильна позиція (ВРЧ ≈ 1)

Джерело: сформовано авторами на основі даних підприємства.

Розрахунок відносної ринкової частки підтвердив домінуюче становище компанії у традиційних категоріях соків та снєків, що забезпечує підприємству ефект масштабу та фінансову стійкість. У категорії молочної продукції компанія займає позицію сильного претендента, що в поєднанні з високою привабливістю ринку вимагає активних інвестиційних дій для нарощування частки.

Проведений кількісний аналіз продуктового портфеля дозволив об'єктивно оцінити ринкові позиції бізнес-одиниць ТОВ «САНДОРА» через призму розрахункових індикаторів конкурентоспроможності та привабливості галузі.

Проведений якісний аналіз беззаперечно підтвердив, що продуктовий портфель ТОВ «САНДОРА» володіє значним стратегічним потенціалом, що обумовлено потужністю світових брендів, високою якістю продукції та домінуванням у низці ключових сегментів. Зокрема, такі категорії, як Молочна продукція та Снекова продукція, демонструють особливо сильне поєднання внутрішніх конкурентних переваг (висока лояльність споживачів та ефективні виробничі процеси) та високої відповідності до поточних споживчих трендів

(здорове харчування та функціональність). Ці позиції обґрунтовують їхню роль як головних драйверів майбутнього органічного зростання компанії.

Таким чином, діагностика портфеля свідчить про необхідність стратегічного перебалансування ресурсів. Пріоритетним вектором розвитку стає перенаправлення інвестиційних потоків на підтримку найбільш перспективного напрямку — молочної продукції, яка має потенціал стати новим драйвером зростання вартості компанії. Отримані аналітичні дані слугують емпіричною базою для побудови матриці GE/McKinsey та остаточного вибору цільових стратегій у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ТА ОЦІНКА ЇХНЬОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Визначення стратегічних зон господарювання та формулювання цільових стратегій

Перехід від аналітичного блоку до формування управлінських рішень вимагає етапу стратегічного синтезу, метою якого є перетворення кількісних інтегральних оцінок на чіткі інвестиційні пріоритети. Як було встановлено у ході обґрунтування методологічного забезпечення, зважені бали Стратегічної привабливості ринку (СПР) та Конкурентної позиції бізнесу (КПБ) є об'єктивною та багатофакторною мірою, що всебічно відображає стратегічне положення кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО) підприємства. Для цілей візуалізації та узагальнення цих результатів, використовується Матриця GE/McKinsey.

Детальний якісний аналіз та обґрунтування потенційних оцінок дає змогу перейти до фінального кількісного етапу. Систематизуючи отримані дані за десятибальною шкалою, де кожен фактор має свою вагову частку, ми отримуємо інтегральні бали Стратегічної привабливості ринку та Конкурентної позиції бізнесу. Ці композитні показники є критично важливими координатами, які об'єктивно відображають стратегічне положення кожної бізнес-одиниці в портфелі ТОВ «САНДОРА».

Перед оцінюванням стратегічної привабливості ринку нам потрібно провести визначення рівня конкурентоспроможності кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО) для цього застосовано метод порівняльного аналізу з найсильнішим конкурентом у відповідному сегменті ринку. Оцінювання проведено за класичними факторами конкурентоспроможності, кожному з яких присвоєно ваговий коефіцієнт залежно від його впливу на ринковий успіх [42].

Результати розрахунку інтегральних індексів конкурентоспроможності, які слугують базою для подальшого позиціонування в матриці GE/McKinsey, наведено в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця порівняльної оцінки конкурентоспроможності продукції ТОВ
«САНДОРА»

СБО та Фактори успіху	Вага	ТОВ «САНДОРА»	Головний конкурент
		Оцінка (1-10) / Зваж.	Оцінка (1-10) / Зваж.
1. СБО «СОКИ»		(ТМ Sandora/Садочок)	(ТМ Jaffa/Наш Сік)
Частка ринку	0,3	7 / 2,10	6 / 1,80
Якість продукції	0,25	9 / 2,25	8 / 2,00
Цінова привабливість	0,2	7 / 1,40	9 / 1,80
Маркетингова активність	0,15	7 / 1,05	7 / 1,05
Широта асортименту	0,1	10 / 1,00	7 / 0,70
Разом (Інтегральний бал)	1	7,8	7,35
2. СБО «ГАЗ. НАПОЇ»		(ТМ Pepsi)	(ТМ Coca-Cola)
Частка ринку	0,3	7 / 2,10	10 / 3,00
Якість продукції	0,25	7 / 1,75	9 / 2,25
Цінова привабливість	0,2	8 / 1,60	7 / 1,40
Маркетингова активність	0,15	8 / 1,20	10 / 1,50
Дистрибуція	0,1	8 / 0,80	10 / 1,00
Разом (Інтегральний бал)	1	7,45	9,15
3. СБО «СНЕКИ»		(ТМ Lay's)	(ТМ Люкс/Mondelez)
Частка ринку	0,3	8 / 2,40	6 / 1,80
Якість продукції	0,25	7 / 1,75	8 / 2,00
Сила бренду	0,2	8 / 1,60	7 / 1,40
Інноваційність смаків	0,15	9 / 1,35	6 / 0,90
Представленість у мережах	0,1	8 / 0,80	8 / 0,80
Разом (Інтегральний бал)	1	7,4	6,9
4. СБО «МОЛОЧНА ПРОД.»		(ТМ Слов'яночка/Агуня)	(ТМ Простоквашино/Данон)
Частка ринку	0,3	6 / 1,80	8 / 2,40
Якість та натуральність	0,3	8 / 2,40	8 / 2,40
Цінова політика	0,2	7 / 1,40	7 / 1,40
Впізнаваність бренду	0,2	6 / 1,20	9 / 1,80
Разом (Інтегральний бал)	1	6,8	8

Проведений порівняльний аналіз демонструє, що ТОВ «САНДОРА» утримує лідерські позиції у більшості стратегічних сегментів, однак характер конкурентної переваги різниться залежно від категорії. Якщо у сегменті снекової продукції домінування забезпечується сукупністю всіх факторів (від сили бренду

до дистрибуції), то у категоріях напоїв та молочної продукції ключовим драйвером виступає саме якісна складова та сила глобальних брендів, які компенсують тиск з боку конкурентів у ціновій площині. Водночас сегмент соків, попри історичне лідерство, перебуває у стані конкурентного паритету, що вимагає пошуку нових інструментів для диференціації. Результати розрахунку інтегральних показників привабливості ринку для кожної категорії, які слугують безпосередньою основою для стратегічного позиціонування, представлені у табл. 3.2 – 3.5.

Таблиця 3.2

Оцінювання привабливості ринку соків та нектарів

Показники	Оцінювання		
	вага	оцінка	зважена оцінка
Темп зростання ринку	0,2	7	1,4
Рівень конкурентноспроможності	0,3	7	2,1
Інфляційний тиск	0,15	6	0,9
Тренд здорового способу життя	0,2	8	1,6
Експортний потенціал	0,15	7	1,05
Всього	1	-	7,05

Таблиця 3.3

Оцінювання привабливості ринку газованих напоїв

Показники	Оцінювання		
	вага	оцінка	зважена оцінка
Темп зростання ринку	0,2	6	1,2
Рівень конкурентноспроможності	0,3	7	2,1
Інфляційний тиск	0,2	7	1,4
Тренд здорового способу життя	0,05	4	0,2
Експортний потенціал	0,25	6	1,5
Всього	1	-	6,4

Таблиця 3.4

Оцінювання привабливості ринку снекової продукції

Показники	Оцінювання		
	вага	оцінка	зважена оцінка
Темп зростання ринку	0,3	8	2,4
Рівень конкурентноспроможності	0,25	7	1,75
Інфляційний тиск	0,1	6	0,6
Тренд здорового способу життя	0,05	5	0,25
Експортний потенціал	0,3	7	2,1
Всього	1	-	7,1

Таблиця 3.5

Оцінювання привабливості ринку молочної продукції

Показники	Оцінювання		
	вага	оцінка	зважена оцінка
Темп зростання ринку	0,2	8	1,6
Рівень конкурентноспроможності	0,2	6	1,2
Інфляційний тиск	0,15	7	1,05
Тренд здорового способу життя	0,2	8	1,6
Експортний потенціал	0,25	8	2
Всього	1	-	7,45

Після оцінювання привабливості ринку для кожної категорії ми можемо перейти до оцінювання конкурентної позиції бізнесу. Для цього нам потрібно провести оцінювання якості продукції. Інтегральна оцінка якості для кожної СБО формувалася на основі чотирьох ключових параметрів: органолептичні властивості (смак/аромат), натуральність складу (відсутність штучних домішок), функціональність та екологічність упаковки, а також відповідність міжнародним стандартам якості (ISO/HACCP). Результати деталізованого експертного оцінювання якості продукції наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Деталізована експертна оцінка якості продукції ТОВ «САНДОРА» за
ключовими параметрами

Параметри якості	СБО «Соки»	СБО «Газовані напої»	СБО «Снеки»	СБО «Молочна продукція»
1. Органолептичні властивості (Смак)	9	8	9	9
2. Натуральність складу та безпека	8	5	6	9
3. Якість та зручність упаковки	7	7	8	9
4. Відповідність стандартам (ISO/ДСТУ)	8	8	9	9
Середній бал якості	8	7	8	9

Деталізація якісних показників підтверджує, що категорія «Молочна продукція» має найвищий потенціал з точки зору натуральності та безпеки складу, що є критично важливим в умовах тренду на здорове харчування. «Снекова продукція» та «Газовані напої» отримують максимальні оцінки за органолептику та стандартизацію виробництва, проте дещо поступаються у параметрі натуральності складу, що є специфікою даних товарних категорій. Високі оцінки за відповідність стандартам для всіх категорій обумовлені впровадженням на підприємстві глобальною системою контролю якості PepsiCo.

Оцінювання конкурентної позиції бізнесу для кожної категорії наведено у табл. 3.7 – 3.10.

Таблиця 3.7

Оцінювання конкурентної позиції бізнесу соків та нектарів

Показники	Оцінювання		
	вага	оцінка	зважена оцінка
Частка ринку	0,3	8	2,4
Якість товару	0,25	8	2
Сила бренду	0,25	6	1,5

Продовження табл. 3.7

Темп росту частки ринку	0,1	7	0,7
Залежність від імпорту	0,1	5	0,5
Всього	1	-	7,1

Таблиця 3.8

Оцінювання конкурентної позиції бізнесу газованих напоїв

Показники	Оцінювання		
	вага	оцінка	зважена оцінка
Частка ринку	0,2	8	1,6
Якість товару	0,3	7	2,1
Сила бренду	0,3	8	2,4
Темп росту частки ринку	0,15	7	1,05
Залежність від імпорту	0,05	8	0,4
Всього	1	-	7,55

Таблиця 3.9

Оцінювання конкурентної позиції бізнесу снекової продукції

Показники	Оцінювання		
	вага	оцінка	зважена оцінка
Частка ринку	0,2	7	1,4
Якість товару	0,25	8	2
Сила бренду	0,3	8	2,4
Темп росту частки ринку	0,2	7	1,4
Залежність від імпорту	0,05	9	0,45
Всього	1	-	7,65

Таблиця 3.10

Оцінювання конкурентної позиції бізнесу молочної продукції

Показники	Оцінювання		
	вага	оцінка	зважена оцінка
Частка ринку	0,2	7	1,4
Якість товару	0,3	9	2,7
Сила бренду	0,25	8	2
Темп росту частки ринку	0,2	7	1,4

Продовження табл. 3.10

Залежність від імпорту	0,05	9	0,45
Всього	1	-	7,95

Результати детального багатофакторного оцінювання, проведеного для кожної стратегічної бізнес-одиниці, сформували вичерпну кількісну основу для подальшого стратегічного позиціонування. Фіналізація розрахунків за всіма критеріями Стратегічної привабливості ринку та Конкурентної позиції бізнесу дозволила визначити інтегральні композитні бали, які є ключовими координатами для графічної інтерпретації портфеля.

Систематизація цих фінальних інтегральних показників, отриманих на основі зваженого оцінювання якісних факторів, узагальнена в табл. 3.11. Ці дані є кульмінацією всього аналітичного блоку і слугують безпосереднім інструментом для візуалізації позиціонування.

Таблиця 3.11

Фінальні інтегральні показники для стратегічного позиціонування ТОВ «САНДОРА»

Стратегічна Бізнес-Одиниця	Інтегральний бал СПР	Інтегральний бал КПБ
Соки та нектари	7,05	7,10
Газовані напої	6,40	7,55
Снекова продукція	7,10	7,65
Молочна продукція	7,45	7,95

Наступним кроком є використання цих координат для побудови Матриці GE/McKinsey. Візуалізація портфеля на дев'ятиквadrантному полі дозволить чітко розмежувати стратегічні зони господарювання, в яких перебуває кожна категорія продукції, що є необхідною передумовою для обґрунтованого вибору цільових стратегій розвитку та ефективного розподілу інвестиційних ресурсів.

Графічне позиціонування, де інтегральні бали СБО слугують координатами, є необхідним інструментом для чіткого визначення стратегічних зон господарювання. Таке представлення дає змогу оперативного класифікувати

кожну категорію продукції (Соки, Газовані напої, Снеки, Молочна продукція) відповідно до її ролі у портфелі компанії. На основі фінального розташування СБО у дев'ятиквadrантній матриці (рис. 3.1), стає можливим сформулювати цільові стратегії, які будуть максимально адекватними поточному стану справ і забезпечать найбільш ефективний розподіл обмежених фінансових, маркетингових та операційних ресурсів. Таким чином, цей підрозділ закладає емпіричний фундамент для розробки конкретних заходів та їхнього подальшого економічного обґрунтування, що є центральною ідеєю цього розділу магістерської роботи.



Рис. 3.1. Матриця GE/McKinsey для ТОВ «САНДОРА»

Аналіз продуктового портфеля ТОВ «САНДОРА» за допомогою багатофакторної Матриці GE/McKinsey демонструє винятково потужний стратегічний потенціал підприємства, оскільки більшість його стратегічних

бізнес-одиниць сконцентровані у зонах максимального інвестування та зростання.

Зокрема, СБО «Соки та нектари», «Молочна продукція» та «Снекова продукція» потрапили до 3-го квадранта (Зона переможця/Агресивне зростання). Це розташування, яке характеризується високою привабливістю ринку та потужною конкурентною позицією, обґрунтовує необхідність спрямування максимальних інвестиційних потоків на їхній розвиток. Зокрема, для Снекової та Молочної продукції такий вибір стратегії підтримується їхньою низькою залежністю від імпорту та високою відповідністю сучасним споживчим трендам, що мінімізує ризики великих інвестицій. Сегмент Соків, незважаючи на структурні слабкості, все ще має значну силу бренду, що у поєднанні з потенціалом ринку дозволяє вимагати агресивного захисту та нарощування частки, особливо через інновації у преміальних лінійках. Їхнє домінування у цьому квадранті створює основу для фінансової стійкості компанії у довгостроковій перспективі.

Категорія «Газовані напої» потрапила до 6-го квадранта (Зона вибіркового зростання/Прибутковість). Хоча ця позиція не вимагає агресивного інвестування, вона підтверджує, що категорія має стійку конкурентну позицію та помірну привабливість. Стратегія для цього квадранта – вибіркове, цільове інвестування наприклад, у розширення лінійки "zero sugar" або модернізацію дистрибуції, з метою утримання позицій та генерування стабільного прибутку, що може бути реінвестований у більш агресивні категорії.

Таким чином, результати матричного аналізу GE/McKinsey свідчать про те, що поточний продуктовий портфель є збалансованим, високодохідним і, найголовніше, спрямованим на зростання.

Узагальнення стратегічних зон господарювання підтверджує, що головний стратегічний пріоритет ТОВ «САНДОРА» полягає у максимізації переваг від потужної концентрації трьох ключових бізнес-одиниць у зоні Агресивного Зростання. Це положення СБО «Молочна продукція», «Снекова продукція» та «Соки та нектари» означає, що компанія має унікальну можливість

використовувати синергетичний ефект від високої привабливості ринків і сильної внутрішньої конкурентної позиції. Для цих категорій, стратегія інвестування має бути масштабною та проактивною: вона передбачає не лише захист поточних позицій, але й значні капіталовкладення у розширення виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій та розширення асортименту з метою випередження конкурентів.

Особлива увага має бути приділена категорії Соки та нектари, оскільки, незважаючи на її розташування у зоні високого зростання, вона обтяжена значною залежністю від імпорту сировини. Таким чином, стратегія агресивного зростання для цього сегмента повинна бути скоригована цільовим інвестуванням у підвищення операційної ефективності та забезпечення стійкості ланцюга постачання, що дозволить мінімізувати структурні ризики, виявлені у попередньому аналізі.

Водночас, категорія Газовані напої, що потрапила у зону Селективного Зростання, потребує застосування цілком іншого, обережнішого підходу. Її сильна конкурентна позиція, забезпечена потужністю світових брендів дає змогу генерувати значні грошові потоки. Однак, наявність зовнішньої загрози у вигляді стійкого анти-цукрового тренду та високої ймовірності регуляторного тиску вимагає застосування захисної стратегії. Інвестиції тут повинні бути суворо цільовими та спрямовані на трансформацію продукту, наприклад розвиток низькокалорійних лінійок та продуктів без цукру, для збереження маржинальності та мінімізації ризиків, а не на територіальну експансію.

Таким чином, фінальне позиціонування продуктового портфеля ТОВ «САНДОРА» створює чітку ієрархію стратегічних пріоритетів. Ця ієрархія слугує безпосередньою методологічною основою для наступного етапу роботи – розробки конкретних управлінських заходів, які будуть диференційовані залежно від стратегічної зони господарювання, і матимуть на меті підвищення фінансових показників та економічної ефективності підприємства в цілому.

Проте, незважаючи на загальну силу портфеля, проведений аналіз вимагає чіткого визначення пріоритетів для цільового інвестування. Хоча більшість СБО

потрапили у зону Агресивного Зростання, найвищий потенціал прибутковості та найменший структурний ризик має категорія Молочної продукції. Цей сегмент характеризується сильною конкурентною позицією та високою відповідністю тренду здорового харчування, що робить його ідеальною платформою для продуктової експансії.

Ключовий стратегічний висновок полягає у необхідності капіталізації цієї ринкової можливості шляхом цільового інвестування у розробку та виведення на ринок інноваційної продукції з високою доданою вартістю. Саме продуктова інновація у цьому сегменті є найбільш реалістичним та економічно обґрунтованим заходом, який забезпечить підвищення рентабельності портфеля, мінімізує операційні ризики та зміцнить позиції компанії у високомаржинальних нішах.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління продуктовим портфелем ТОВ «САНДОРА»

На основі стратегічного позиціонування, виконаного у попередньому підрозділі, було встановлено, що ключові бізнес-одиниці підприємства – соки, снекова та молочна продукція – знаходяться у зоні стратегії агресивного зростання. Це вимагає розробки цільових, інвестиційно-ємних заходів, які забезпечать зміцнення лідерських позицій та підвищення рентабельності портфеля. Аналіз ринкових можливостей засвідчив, що категорія молочної продукції має найвищий потенціал прибутковості завдяки її відповідності глобальному тренду на функціональне та здорове харчування [45].

Зважаючи на це, центральним заходом для реалізації стратегії обрано технологічну модернізацію виробничого комплексу з метою освоєння виробництва високомаржинальної продукції. Головна стратегічна пропозиція полягає у виході на ринок високопротеїнових йогуртів (типу Skyr або грецького йогурту). Такі продукти мають підвищений вміст білка та густу консистенцію, і є затребуваними серед споживачів, що дотримуються принципів здорового

способу життя. Це дозволить компанії зміцнити бренд «Слов'яночка» у преміум-сегменті.

Для реалізації стратегії розширення товарного асортименту та впровадження у виробництво високобілкового пробіотичного йогурту (типу грецького), підприємству необхідно забезпечити технологічний процес концентрування молочної сировини. Традиційні методи згущення (випарювання або сепарування) є енергоємними та можуть негативно впливати на структуру білка.

Найбільш доцільним рішенням є впровадження технології ультрафільтрації. Цей метод дозволяє розділити молоко на два потоки [46]:

1. Ретентат (концентрат) — збагачена білком та жиром основа для виробництва густих йогуртів.
2. Пермеат — сироватка, очищена від білків, яка є побічним продуктом.

Використання ультрафільтрації дозволяє отримати продукт із заданою кількістю білка без додавання сухого молока, зберегти нативні властивості сироваткових білків та забезпечити густу кремову структуру йогурту.

Ключові фактори, що обґрунтовують безальтернативність вибору саме цієї технології як драйвера зростання для ТОВ «САНДОРА», систематизовано в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Обґрунтування доцільності впровадження технології ультрафільтрації

Критерій ефективності	Характеристика переваг для підприємства
Якість продукту («Чиста етикетка»)	Технологія забезпечує природну концентрацію білка без додавання сухого молока, крохмалю чи стабілізаторів. Це гарантує натуральність складу та високі органолептичні властивості, що дозволяє позиціонувати продукт у преміум-сегменті.
Економічна ефективність	Ультрафільтрація збільшує вихід готової продукції з одиниці сировини за рахунок мінімізації втрат білка. Це прямо впливає на зниження виробничої собівартості та зростання валової маржі. дозволяє уникнути капітального будівництва та значно знижує поріг входу в новий сегмент.

Продовження табл. 3.12

Стратегічна диверсифікація	Створення нової високорентабельної ніші зменшує залежність компанії від цінової конкуренції в мас-маркеті та формує стійке джерело грошових потоків.
----------------------------	--

Джерело: сформовано автором на основі [46, 47, 48].

Впровадження установки ультрафільтрації забезпечує значну конкурентну перевагу, оскільки дозволяє виробляти продукт, який повністю відповідає сучасним вимогам споживачів. Завдяки мембранному розділенню відбувається природна концентрація молочного білка без застосування хімічних стабілізаторів або додавання сухого молока. Це гарантує кінцевому продукту так звану «чисту етикетку» та вищі органолептичні характеристики, що є ключовим аргументом для встановлення більш високої відпускної ціни та отримання цінової премії на ринку. Таким чином, компанія отримує потужний інструмент диференціації від основних конкурентів, які часто використовують дешевші традиційні методи згущення [49].

Поряд із якістю, технологія ультрафільтрації радикально підвищує операційну ефективність. Вона дозволяє значно збільшити вихід готового продукту з одиниці молока, оскільки мінімізується втрата цінного молочного білка у процесі виробництва. Це, своєю чергою, прямо впливає на зниження собівартості та зростання валової маржі, оскільки оптимізується використання основної сировини.

Також важливим економічним аспектом є те, що установка ультрафільтрації є єдиною значною капітальною інвестицією в рамках цього проєкту. Ця технологія інтегрується в існуючий виробничий цикл, дозволяючи використовувати наявні лінії фасування та пакувальне обладнання молочного комплексу підприємства. Така інтеграція дозволяє уникнути колосальних витрат на будівництво нових цехів та придбання повного комплексу ліній, що мінімізує загальну суму капітальних вкладень та значно підвищує коефіцієнт окупності інвестицій.

Крім того, цей проєкт має важливе стратегічне значення для мінімізації ризиків. Інвестування у чітко визначену технологічну одиницю є заходом з низьким рівнем операційного ризику порівняно з неконтрольованою територіальною експансією. Виведення на ринок інноваційного продукту, що забезпечує високу маржу, дозволяє компанії здійснити стратегічну диверсифікацію джерел прибутку, створюючи нову нішу, яка менш чутлива до цінової боротьби у мас-маркеті.

Проаналізувавши ринок обладнання, для потреб нашого підприємства було обрано Систему ультрафільтрації молока UFS-1000 від українського виробника WaterStar. Це обладнання є оптимальним за співвідношенням «ціна-якість» та дозволяє забезпечити необхідну продуктивність для старту нового напрямку.

Технічні характеристики обраної установки наведено в Таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Технічні характеристики системи ультрафільтрації UFS-1000

Параметр	Одиниця виміру	Значення
Модель	-	UFS-1000
Виробник	-	WaterStar (Україна)
Призначення	-	Концентрування та нормалізація молока за білком
Продуктивність (по входу)	л/год	1000
Тип мембран	-	Керамічні / Полімерні спіральні (залежно від комплектації)
Матеріал виконання	-	Харчова нержавіюча сталь AISI 304
Встановлена потужність	кВт	10–12
Режим мийки	-	CIP (автоматична/напіваавтоматична)
Ціна (з ПДВ)	грн	634 768

Джерело: сформовано автором на основі [50].

Для реалізації запропонованого заходу необхідно визначити суму початкових інвестицій. До складу капітальних витрат входять:

- вартість нового обладнання (системи ультрафільтрації);
- вартість монтажних робіт, у тому числі налагодження режимів роботи;
- транспортні витрати з доставки обладнання на підприємство.

За базову вартість прийнято ціну системи ультрафільтрації UFS-1000 від виробника WaterStar, яка становить 634 768 грн

Транспортні витрати, приймаються відповідно 1,5% від вартості основного обладнання. Вартість монтажних та пускових робіт складає 8% від вартості основного устаткування.

Транспортні витрати: $634,768 * 0,015 = 9,521$ тис. грн.

Вартість монтажних робіт: $634,768 * 0,08 = 50,781$ тис.грн.

Зведені дані щодо капітальних інвестицій наведено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Капітальні витрати на впровадження системи ультрафільтрації

№	Статті витрат	Сума, тис. грн.
1	Вартість основного обладнання (UFS-1000)	634,77
2	Транспортні витрати (1,5%)	9,52
3	Монтажні та пусконаладжувальні роботи (8%)	50,78
Всього		695,07

Важливим кроком для обґрунтування доцільності даного заходу буде розрахунок амортизації обладнання методом прискореного зменшення залишкової вартості. Річна сума амортизації визначається шляхом перемноження залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації і річної норми амортизації.

Для розрахунку амортизаційних витрат на рік використаємо таку формулу:

$$A_p = (ПВ * N_A) / 100, \quad (3.1)$$

де A_p – річна амортизація;

ПВ – первісні витрати;

N_A – річна норма амортизації.

Для того, щоб розрахувати річну норму амортизації ми використаємо формулу:

$$N_A = \frac{100\%}{n} * 2, \quad (3.2)$$

де n – строк корисного використання обладнання.

Ми визначили, що строк корисного використання системи ультрафільтрації становить 5 років.

$$N_A = \frac{100\%}{5} * 2 = 40\%,$$

$$A_1 = \frac{695,07 \cdot 40}{100} = 278,03 \text{ тис. грн.},$$

Розрахунок амортизації у наступні роки виконується аналогічно, а розрахунок амортизації за роками наведений у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Розрахунок амортизаційних відрахувань у 2026 – 2030 рр., тис. грн.

Показник	Роки				
	2026	2027	2028	2029	2030
Вартість на початок року	695,07	417,04	250,22	150,13	90,08
Сума амортизації	278,03	166,82	100,09	60,05	90,08
Вартість на кінець року	417,04	250,22	150,13	90,08	0,00

Отже, ми визначили, що амортизація у перший рік складе 417,04 тис. грн., а в наступні роки буде зменшуватись, відповідно до методу прискореного зменшення залишкової вартості.

Також нам портібно розрахувати витрати на споживану електроенергію:

$$C_e = P \cdot T_{ef} \cdot K_z \cdot C_e, \quad (3.3)$$

де C_e - вартість 1 кВт. год електроенергії, грн/кВт. ч;

P – номінальна потужність використовуваного електродвигуна, кВт;

T_{ef} – ефективний фонд робочого часу обладнання, год;

K_z – коефіцієнт завантаження обладнання (приймаємо 0,8);

C_e – вартість 1 кВт·год електроенергії для промислових споживачів (приймаємо 8,00 грн).

Розрахуємо ефективний фонд робочого часу T_{ef} . При однозмінному режимі роботи (8 годин) та 250 робочих днях на рік він складе: $T_{ef} = 8 \text{ год} \cdot 250 \text{ днів} = 2000 \text{ год/рік}$.

Виходячи з цього, розрахуємо плановий обсяг виробництва продукції. Потужність лінії по вхідній сировині становить 1000 л/год. Ефективний час фільтрації за зміну складає 5 годин (3 години відводиться на технологічну мийку та підготовку). Таким чином, добова переробка молока складе: $1000 \text{ л/год} \cdot 5 \text{ год} = 5000 \text{ л}$.

Враховуючи коефіцієнт концентрування при ультрафільтрації 2:1 (вихід ретентату 50%), добовий випуск готового продукту (високобілкового йогурту) становитиме: $5000 \text{ л} * 0,5 = 2500 \text{ кг}$.

Плановий річний обсяг виробництва йогурту складе: $2500 \text{ кг} * 250 \text{ днів} = 625000 \text{ кг}$ або 625 т.

Розрахуємо річні витрати на електроенергію для роботи нової установки:

$$C_e = 12,0 * 2000 * 0,8 * 8,00 = 153600 \text{ грн.}$$

Питомі витрати електроенергії на 1 тону готової продукції складуть:

$$C_e \text{ на } 1 \text{ т.} = 153600 / 625 = 245,76 \text{ грн./т.}$$

Наступним етапом є розрахунок собівартості виробництва 1 тони високобілкового йогурту. Розрахунок базується на нормах витрат сировини з урахуванням коефіцієнта концентрування (2:1), витратах на пакувальні матеріали, енергоносії та оплату праці персоналу.

До статті «Сировина» включено вартість молока гатунку «Екстра» (2000 кг на 1000 кг готового продукту, оскільки половина об'єму відходить у вигляді пермеату). До статті «Допоміжні матеріали» включено вартість заквашувальних культур, а також витрати на первинне та вторинне пакування.

Витрати на електроенергію перенесено з попередніх розрахунків. Амортизаційні відрахування розраховано виходячи з суми амортизації за перший рік експлуатації 278,03 тис. грн та планового обсягу виробництва 625 т.

Витрати на заробітну плату розраховано виходячи з тарифних ставок підприємства з урахуванням нарахувань на фонд оплати праці. Амортизаційні відрахування перенесено з попередніх розрахунків.

Калькуляцію повної собівартості 1 тони продукції наведено в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Калькуляція повної собівартості 1 тони високобілкового йогурту

Статті витрат	Сума, тис.грн,
Вартість сировини	57,00
Вартість допоміжних матеріалів (закваска, пакування)	8,45
Паливо, енергія на технологічні цілі	0,25
Заробітна плата виробничих робітників з відрахуваннями	3,42

Продовження табл. 3.16

Амортизація	0,44
Загальновиробничі витрати	5,12
Адміністративні витрати	2,89
Витрати на збут (логістика, просування)	4,56
Повна собівартість	82,13

На основі проведених розрахунків прямих та непрямих витрат, сформовано планову калькуляцію собівартості 1 тони високобілкового йогурту. Для встановлення конкурентоспроможної ціни та забезпечення економічної ефективності виробництва, рівень надбавки заплановано у розмірі 15%.

Детальний розрахунок повної собівартості та формування відпускної ціни наведено в Таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

Розрахунок відпускної ціни 1 т високобілкового йогурту

Статті витрат	Сума, грн
Вартість сировини	57,00
Вартість допоміжних матеріалів (закваска, пакування)	8,45
Паливо, енергія на технологічні цілі	0,25
Заробітна плата виробничих робітників з відрахуваннями	3,42
Амортизація	0,44
Загальновиробничі витрати	5,12
Адміністративні витрати	2,89
Витрати на збут (логістика, просування)	4,56
Повна собівартість	82,13
Прибуток (надбавка 25%)	12,32
Загальна вартість	94,45
ПДВ (20%)	18,89
Відпускна ціна з ПДВ	113,34

Визначивши планову собівартість та відпускну ціну, необхідно обґрунтувати економічну доцільність впровадження нової технологічної лінії. Для цього проведемо розрахунок грошових потоків на період 2026–2030 років, що відповідає розрахунковому терміну амортизації основного обладнання.

Основними показниками, що визначають ефективність інвестицій, є чистий приведений дохід (NPV), індекс рентабельності (PI) та термін окупності (PP).

Для коректного розрахунку грошових потоків та показників ефективності необхідно визначити загальну суму поточних витрат на виробництво планового обсягу продукції у динаміці за роками (табл. 2.18).

Таблиця 3.18

Планові значення поточних витрат, тис. грн

Показники	2026	2027	2028
Поточні витрати	58664,26	59548,34	60982,14
у т.ч. амортизація	278,03	166,82	100,09

Визначивши динаміку витрат, переходимо до розрахунку чистих грошових потоків для оцінки інвестиційної привабливості проєкту.

Тепер потрібно визначити дохід від реалізації підприємства. Для цього потрібно плановий обсяг виробництва помножити на відпускну ціну йогурту за 1 т.:

$$\text{Дохід від реалізації}_{2026} = 94,45 * 625 = 59031,25 \text{ тис. грн.}$$

Після цього можна визначити прибуток підприємства шляхом віднімання від доходу від реалізації поточних витрат:

$$\text{Прибуток}_{2026} = 59031,25 - 58664,26 = 366,99 \text{ тис. грн.}$$

Отож, чистий прибуток буде дорівнювати:

$$\text{ЧП}_{2026} = 366,99 * 0,82 = 300,93 \text{ тис. грн.}$$

Після цього ми можемо визначити чисті грошові надходження, які складаються з чистого прибутку та суми амортизації:

$$\text{ЧГН}_{2026} = 300,93 + 278,03 = 578,96 \text{ тис. грн.}$$

Також для подальшого розрахунку грошових потоків нам потрібно знайти дисконтовані чисті грошові надходження. Складовими компонентами при розрахунку дисконтованих чистих грошових надходжень є чисті грошові надходження та коефіцієнт дисконтування. Формула для розрахунку чистих грошових дисконтованих надходжень наступна:

$$\text{ЧГН}_{\text{дис}} = \text{ЧГН}_n * \frac{1}{(1+i)^n}, \quad (3.4)$$

де ЧГН_n – чисті грошові надходження за n -й рік;

i – ставка дисконтування;

n – час приведення.

$$\text{ЧГН}_{\text{дис}2024} = 578,96 * 0,833 = 482,28 \text{ тис. грн.}$$

Після визначення дисконтованих чистих грошових надходжень, ми маємо можливість показати результати розрахунків у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

Розрахунок грошових потоків від реалізації проєкту, тис. грн

Показники	Роки		
	2026	2027	2028
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	59031,25	60504,88	61416,11
Поточні витрати	58664,26	59548,34	60982,14
у тому числі амортизація	278,03	166,82	100,09
Прибуток	366,99	956,54	433,97
Чистий прибуток	300,93	784,36	355,86
Чисті грошові надходження	578,96	951,18	455,95
Коефіцієнт дисконтування	0,833	0,694	0,579
Дисконтовані чисті грошові надходження	482,28	660,12	263,99
Накопичені дисконтовані грошові надходження	482,28	1142,40	1406,39

Для оцінки доцільності введення запропонованих заходів нам потрібно визначити розмір чистого приведенного доходу. Для цього ми віднімаємо від накопичених дисконтованих грошових надходжень суму капітальних витрат (інвестицій) за формулою:

$$\text{NPV} = \text{НГН}_{\text{дис}} - I, \quad (3.5)$$

де NPV – чистий приведений дохід;

$\text{НГН}_{\text{дис}}$ – накопичені дисконтовані грошові надходження;

I – капітальні витрати (інвестиції).

$$NPV = 1406,39 - 695,07 = 711,32 \text{ тис. грн.}$$

За результатом цього показника можна стверджувати, що запропоновані заходи є економічно доцільними, оскільки чистий приведений більше 0. Також для розрахунку ефективності заходів нам потрібна формула індексу рентабельності:

$$I_p = \frac{NPV}{I}, \quad (3.6)$$

$$I_p = \frac{711,32}{695,07} = 1,02;$$

Необхідно розрахувати термін окупності для запропонованих заходів, але через те, що чисті грошові надходження нерівномірно розподілені за роками, ми розрахуємо термін окупності прямим підрахунком років. У перший рік первісні інвестиції (I) не окупляться:

$$НЧН_{\text{дис}} > I;$$

$$482,28 < 695,07;$$

Тобто залишається покрити 212,79 тис. грн. Щоб визначити, яку частину залишок складає від чистого грошового потоку 2-го року. Для цього потрібно поділити залишок на чистий грошовий потік 2-го року:

$$T_{\text{ок}} = \frac{212,79}{660,12} = 0,32;$$

Тобто термін окупності вкладень для купівлі нового обладнання складе 1 рік і 4 місяців, що означає економічну доцільність інвестицій у новий посівний комплекс.

Проведені розрахунки підтвердили високу економічну ефективність та інвестиційну привабливість впровадження лінії з виробництва високобілкових йогуртів. Однак успішність реалізації проекту залежить не лише від фінансових показників, але й від чіткої організації робіт у часі. Будь-які затримки на етапах поставки чи монтажу обладнання можуть призвести до зміщення дати запуску, втрати сезонного попиту та, як наслідок, зниження розрахункових показників NPV та збільшення терміну окупності.

Для мінімізації організаційних ризиків та забезпечення своєчасного виходу продукції на ринок доцільно застосувати методи сітьового планування (СРМ — Critical Path Method). Побудова цієї математичної моделі дозволить визначити критичний шлях — найдовшу послідовність технологічних та організаційних операцій, яка визначає мінімально можливий термін реалізації проєкту, а також виявити резерви часу для виконання паралельних процесів.

Структуризацію робіт з впровадження системи ультрафільтрації, їхню логічну послідовність та тривалість наведено в таблиці 3.20.

Таблиця 3.20

Перелік подій та робіт для побудови мережевого графіка

Код роботи	Зміст роботи (етап)	Тривалість (t), тижнів	Попередні роботи
A	Укладання договору та сплата авансу	1	—
B	Виготовлення та комплектація обладнання (WaterStar)	8	A
C	Підготовка виробничого приміщення та комунікацій	4	A
D	Доставка обладнання на завод	1	B
E	Монтаж та обв'язка обладнання	2	C, D
F	Навчання персоналу	1	B
G	Пусконаладжувальні роботи та випуск пробної партії	1	E, F

На основі цих даних ми можемо побудувати мережевий графік (рис. 2).

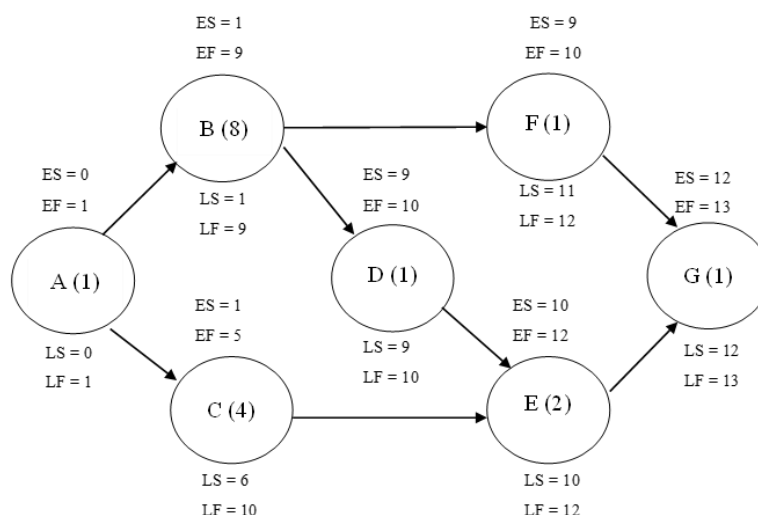


Рис. 3.2. Мережевий графік проєкту за встановленою послідовністю операцій та з урахуванням очікуваного часу їх виконання

Визначаємо критичний шлях проекту (найбільш тривалий шлях проекту) та резерви часу за операціями, що не належать критичному шляху у табл. 3.21.

Таблиця 3.21

Розрахунок резерву часу операцій проекту

Код операції	Операція	Ранній старт ES	Пізній старт LS	Резерв часу
A	Укладання договору	0	1	0
B	Виготовлення обладнання	1	9	0
C	Підготовка приміщення	6	10	5
D	Доставка обладнання	9	10	0
E	Монтаж обладнання	10	12	0
F	Навчання персоналу	11	12	2
G	Пусконаладження	12	13	0

Критичний шлях: це роботи, де Резерв (R) = 0. Шлях: A-B-D-E-G. Тривалість: $1 + 8 + 1 + 2 + 1 = 13$ тижнів.

Таким чином, розроблена мережева модель дозволила оптимізувати календарний план реалізації інвестиційного проекту. Розрахований критичний шлях тривалістю 13 тижнів вказує на те, що ключовим фактором успіху є суворий контроль термінів виготовлення та поставки обладнання (роботи B та D), які не мають часового резерву. Будь-яка затримка на цих етапах безпосередньо вплине на дату введення лінії в експлуатацію.

Водночас, виявлений резерв часу у 5 тижнів для підготовки виробничого приміщення дозволяє виконувати будівельно-монтажні роботи у гнучкому режимі без залучення додаткових ресурсів та понаднормових витрат. Реалізація проекту згідно з розробленим графіком забезпечує запуск виробництва високобілкових йогуртів до початку весняно-літнього сезону, що гарантує швидкий вихід на планові показники збуту.

У даному розділі було проведено комплексне обґрунтування стратегічного заходу, спрямованого на реалізацію обраної стратегії агресивного зростання для ключової бізнес-одиниці ТОВ «САНДОРА» — «Молочна продукція». На основі глибокого аналізу ринкових можливостей та внутрішнього потенціалу

підприємства, як пріоритетний напрям розвитку було обрано впровадження інноваційної технології ультрафільтрації. Це рішення дозволить компанії освоїти виробництво високомаржинального продукту — густого високобілкового йогурту, що відповідає сучасним трендам здорового харчування та дозволяє диференціюватися від конкурентів у преміальному сегменті.

Техніко-економічне обґрунтування підтвердило доцільність вибору установки UFS-1000 від вітчизняного виробника WaterStar, яка забезпечує оптимальне співвідношення продуктивності та вартості, а також дозволяє мінімізувати капітальні вкладення на рівні 695,07 тис. грн завдяки інтеграції в існуючі виробничі потужності.

Проект демонструє стійку економічну ефективність та низький рівень інвестиційного ризику. Розрахунки показали, що впровадження нової лінії дозволить підприємству отримати чистий приведений дохід (NPV) у розмірі 711,32 тис. грн. При цьому проєкт характеризується високою ліквідністю: термін окупності інвестицій складе 1 рік і 4 місяців, що є відмінним показником для виробничих ініціатив в умовах нестабільного економічного середовища.

Для забезпечення успішної практичної реалізації проєкту було розроблено організаційну модель у вигляді мережевого графіка. Застосування методу критичного шляху дозволило визначити оптимальну тривалість інвестиційної фази, яка становить 13 тижнів. Це гарантує своєчасний запуск виробництва до початку сезону високого попиту та дозволяє менеджменту ефективно управляти часовими резервами при підготовці виробничих площ.

Таким чином, запропонований захід є не лише економічно вигідним, але й стратегічно необхідним кроком, який забезпечить ТОВ «САНДОРА» зміцнення ринкових позицій, підвищення рентабельності продуктового портфеля та створення надійної бази для подальшого фінансового зростання.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень у кваліфікаційній роботі було отримано наступні висновки:

1. В результаті аналізу наукових джерел було встановлено, що управління продуктовим портфелем є ключовим елементом стратегічного менеджменту диверсифікованого підприємства. Воно дозволяє збалансувати ризики та грошові потоки між різними напрямками діяльності. Було визначено, що продуктовий портфель — це сукупність усіх товарів та послуг компанії, а управління ним відрізняється від управління окремим продуктом своїм стратегічним характером. До найбільш поширених інструментів портфельного аналізу можна віднести матриці BCG, GE/McKinsey та модель ADL, які дозволяють оцінити ринкові позиції бізнес-одиниць та визначити пріоритети інвестування.

2. Після аналізу об'єкта дослідження було встановлено, що ТОВ «САНДОРА» є одним із лідерів українського ринку продуктів харчування та напоїв, що входить до складу глобальної корпорації PepsiCo. Продуктовий портфель компанії є високодиверсифікованим та охоплює чотири стратегічні бізнес-одиниці: соки та нектари, газовані напої, снеки та молочна продукція. Підприємство має потужну виробничу базу, розвинену систему дистрибуції та портфель відомих брендів («Sandora», «Садочок», «Pepsi», «Lay's», «Слов'яночка»).

3. За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності (оцінки балансу, ліквідності, динаміки прибутку) було встановлено, що підприємство демонструє стабілізацію фінансового стану та відновлення платоспроможності. Діагностика підтвердила наявність у ТОВ «САНДОРА» необхідного ресурсного потенціалу для реалізації інвестиційних стратегій та подальшого розвитку продуктового портфеля.

4. За результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «САНДОРА» за допомогою таких методів як модель п'яти сил М. Портера,

матриці IFAS та EFE, було визначено, що галузь характеризується високим рівнем конкуренції та значним впливом торговельних мереж. Крім того, виявлено залежність категорії соків від імпортової сировини, що створює ризики в умовах нестабільності, та загрозу для категорії газованих напоїв через глобальний тренд на зменшення споживання цукру.

5. За допомогою матриці GE/McKinsey проведено стратегічне позиціонування бізнес-одиниць. Встановлено, що категорія «Молочна продукція» знаходиться у зоні «Агресивного зростання» та має найвищий потенціал прибутковості завдяки відповідності тренду на здорове харчування, що робить її найбільш перспективною для розширення асортименту.

6. З метою удосконалення управління продуктивним портфелем запропоновано стратегію розвитку категорії «Молочна продукція» через впровадження інноваційної технології ультрафільтрації. Це дозволить вивести на ринок новий високомаржинальний продукт (густий високобілковий йогурт), що забезпечує «чисту етикетку», покращує якість продукції та посилює конкурентні позиції компанії у преміальному сегменті. Капітальні витрати на придбання та монтаж установки UFS-1000 складуть 695,07 тис. грн. Загальна сума коштів, які отримає підприємство від нововведення складе 1406 тис. грн., а чистий приведений дохід складе 711 тис. грн.

7. Запропонований захід є доцільним, оскільки було доведено економічну ефективність впровадження нової технологічної лінії. Розрахунки показали, що термін окупності інвестицій складе 1 рік і 4 місяців, а індекс рентабельності інвестицій становить 1,02. Для оптимізації процесу впровадження розроблено сітьовий графік, який дозволяє реалізувати проєкт протягом 13 тижнів, забезпечивши своєчасний вихід продукції на ринок.

8. Для забезпечення своєчасної та ефективної реалізації змін у портфелі розроблено організаційну модель у вигляді мережевого графіка. Розрахунок критичного шляху дозволив визначити оптимальну тривалість впровадження проєкту, яка становить 13 тижнів, що гарантує запуск виробництва до початку сезону високого попиту та мінімізує ризики організаційних простоїв.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Product portfolio: definition, examples, guide - unleashed software. *Stock & Inventory Management Software - Try for FREE | Unleashed*. URL: <https://www.unleashedsoftware.com/blog/product-portfolio/> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Product portfolio: definition and methodology. *The blog for product-centric organizations and people | Harvestr Blog*. URL: <https://blog.harvestr.io/product-portfolio> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Product portfolio: what is a product portfolio? | productboard. *Product Management Software | Productboard*. URL: <https://www.productboard.com/glossary/product-portfolio/> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Product portfolio. *Design The Portfolio*. URL: [https://designtheportfolio.wordpress.com/2023/11/19/product-portfolio/#:~:text=Key%20Characteristics%20of%20a%20Product,customers%20\(Wheelwright,%201984\).](https://designtheportfolio.wordpress.com/2023/11/19/product-portfolio/#:~:text=Key%20Characteristics%20of%20a%20Product,customers%20(Wheelwright,%201984).) (дата звернення: 22.10.2025).
5. Верба В., Ліщинська В. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 262–268. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_4_34 (дата звернення: 22.10.2025).
6. Уфімцева, О. Ю. (2021). Управління портфелями проєктів: Курс лекцій. Дніпро: ПДАБА.
7. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
8. Чуприна Ю., Гуляєв Д., Ровенський А. Сутність та основні засади формування бізнес-портфеля підприємства. *Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві : IV Міжнародна науково-практична конференція : програма та тези доповідей*, м. Київ, 7–8 черв. 2022 р.

Київ, 2022. С. 282–285.
 URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/987654321/10538> (дата звернення: 22.10.2025).

9. Поповиченко І., Закінян Р. Формування продуктового портфеля в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*. 2023. С. 639–941.
 URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25945/3/hybrid-threats-22-11-2023.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).

10. Kotler P. Principles of marketing. Pearson, 2015.

11. Product portfolio management process over horizontal and vertical portfolios / A. Tolonen та ін. *International journal of product lifecycle management*. 2015. Т. 8, № 3. С. 189. URL: <https://doi.org/10.1504/IJPLM.2015.074132> (дата звернення: 22.10.2025).

12. Villamil C., Hallstedt S. I. Sustainability product portfolio: a review. *European journal of sustainable development*. 2018. Т. 7, № 4. URL: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n4p146> (дата звернення: 22.10.2025).

13. Кузнецова І. О., Аветісян Л. Управління конкурентними перевагами торговельного. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти*: Матеріали п'ятої міжнар. наук.–практ. конф., м. Одеса, 28–29 верес. 2023 р. Одеса, 2023. С. 174–176.

14. Кузнецова І. О., Шматковський А. Процесний підхід до стратегічного управління торговим підприємством: ітеративність як відповідь на виклики сучасності. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти*: Матеріали сьомої міжнар. наук.–практ. конф., м. Одеса, 16–17 жовт. 2025 р. Одеса, 2025. С. 183–184.

15. Edwards D. Product hierarchy. *ProdPad*. URL: <https://www.prodpad.com/glossary/product-hierarchy/#:~:text=Product%20hierarchy%20focuses%20on%20how,product%20lines%20to%20individual%20offerings.> (дата звернення: 22.10.2025).

16. Product depth and product mix: definition and examples [2025]. *Thoughts about Product Adoption, User Onboarding and Good UX | Userpilot Blog*. URL: <https://userpilot.com/blog/product-depth/> (дата звернення: 23.10.2025).

17. MasterClass. What is a product mix? How companies market a product mix. *MasterClass*. URL: <https://www.masterclass.com/articles/product-mix#5bfVqyb08sUe2PhtelaQ32> (дата звернення: 22.10.2025).

18. Product portfolio management: fuel innovation and growth. *Product Management Training for AI-Native Teams*. URL: <https://productschool.com/blog/product-fundamentals/product-portfolio-management> (дата звернення: 07.11.2025).

19. Галушко Л. В., Андросук І. О. Особливості антикризового управління продуктовим портфелем машинобудівних підприємств в умовах критичного обмеження ресурсів // Центральнотукаїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. № 10(43). С. 178-187. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).178-187](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).178-187)

20. Product manager vs product portfolio manager: understanding the key differences | launchnotes. *Product Communication for the Modern Enterprise | LaunchNotes*. URL: <https://www.launchnotes.com/blog/product-manager-vs-product-portfolio-manager-understanding-the-key-differences> (дата звернення: 28.10.2025).

21. Product portfolio | Tempo. *Tempo.io*. URL: <https://www.tempo.io/glossary/product-portfolio> (дата звернення: 22.10.2025).

22. Лазаренко Ю. О. Особливості формування ефективного продуктового портфеля підприємства // Економіка і суспільство. 2022. (Стаття доступна в ЕІ «KNEU IR»).

23. Кузнецова І. О., Синявський В. Конкуцентні стратегії підприємств у сучасних ринкових умовах: концепції та напрями розвитку. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти* : Матеріали сьомої міжнар. наук.–практ. конф., м. Одеса, 16–17 жовт. 2025 р. Одеса, 2025. С. 105–107.

24. Кузнецова І. О. Управління стратегічними змінами діяльності підприємств харчової промисловості в умовах низьковуглицевої

економіки. *Технології стратегічного управління розвитком сучасних організацій*: монографія. Харків, 2024. С. 20–36.

25. BCG matrix: a strategic framework for resource allocation. *Strategy Management Software - Quantive StrategyAI*. URL: <https://quantive.com/resources/articles/bcg-matrix> (дата звернення: 07.11.2025).

26. What is the GE-McKinsey Matrix?. *Mooncamp: The New Standard to Execute Strategy & OKRs*. URL: <https://mooncamp.com/glossary/ge-mckinsey-matrix> (дата звернення: 07.11.2025).

27. Pereira Ferraz Soares Ferreira A. P., Maria Beatriz Pinto de Sá Moscoso M. The importance of the Ansoff matrix for the study of the information services market. *The canadian journal of information and library science*. 2024. Т. 47, № 2. С. 78–84. URL: <https://doi.org/10.5206/cjils-rcsib.v47i2.17432> (дата звернення: 07.11.2025).

28. Arthur D little matrix. *Think Insights*. URL: <https://thinkinsights.net/strategy/arthur-d-little-matrix> (дата звернення: 07.11.2025).

29. Rafael Herzer, André Luis Korzenowski, Cristiano Richter, Janine Fleith de Medeiros, Lucas Schmidt Goecks, Taciana Mareth. (2022). *Multivariate Profile Monitoring Method: An Application in Product Portfolio Management*. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 31(1), 52–62.

30. Kopp C. M. Product life cycle explained: stage and examples. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/product-life-cycle.asp> (дата звернення: 07.11.2025).

31. What is the value proposition canvas – updated 2025. *The Interaction Design Foundation*. URL: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/value-proposition-canvas?srsId=AfmBOorehbbUIm2c6jWPhmBqjywQtTnmsr4OmFdnNqsL5WBZl1skR-zj> (дата звернення: 07.11.2025).

32. Hayes M., Downie A. What is a customer journey map? | IBM. *IBM*. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/customer-journey-map> (дата звернення: 07.11.2025).
33. Santosa S., Achsani N. A., Sasongko H. Guarantee product portfolio: performance and optimal portfolio analysis. *JIMFE (jurnal ilmiah manajemen fakultas ekonomi)*. 2020. Т. 6, № 1. С. 43–58. URL: <https://doi.org/10.34203/jimfe.v6i1.1928> (дата звернення: 29.10.2025).
34. Product portfolio management: what it is and why it matters for business leaders - epicflow. *Epicflow*. URL: <https://www.epicflow.com/blog/product-portfolio-management-what-it-is-and-why-it-matters-for-business-leaders/> (дата звернення: 24.10.2025).
35. Bakkah Learning. Product portfolio management and its objectives, strategies, frameworks, skills, and real-time examples. *Bakkah Learning*. URL: <https://bakkah.com/knowledge-center/product-portfolio-management> (дата звернення: 07.11.2025).
36. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова управління стратегічними змінами підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. Т. 1, № 326. С. 43–47. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-1-326-43-47> (дата звернення: 16.10.2025).
37. PepsiCo Україна. PepsiCo. URL: <https://www.pepsico.ua/> (дата звернення: 16.11.2025).
38. ТОВ "САНДОРА" 22430008. *youcontrol*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22430008/ (дата звернення: 27.10.2025).
39. About Us | PepsiCo. *PepsiCo | Food and Drinks to Smile About*. URL: <https://www.pepsico.com/about> (date of access: 13.10.2025).
40. Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України. Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 16.11.2025).

41. McKinsey GE matrix: importance & how to use it (2025). *Strategy Software for Planning & Execution | Cascade Strategy*. URL: <https://www.cascade.app/blog/ge-matrix> (дата звернення: 20.11.2025).

42. Сокол П. М., Хітько О. О. Особливості проведення портфельного аналізу підприємства (на прикладі ТОВ «СІНЕРГІЯ ГРУП»). Таврійський науковий вісник. серія: економіка. 2021. № 7. С. 122–130. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.15> (дата звернення: 16.11.2025).

43. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. 2020. №53. С.129-134. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.53-19> (дата звернення: 16.11.2025).

44. Терещенко С.І., Нагорна П.О. Аналіз обсягів та структури товарообороту в товарному портфелі підприємства. Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). С.78-82.

45. Chen J. Understanding product portfolios and their impact on financial performance. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/product-portfolio.asp> (дата звернення: 22.10.2025).

46. Ультрафільтрація в молочній промисловості та високобілковапродукція. *mozarella*. URL: <https://mozarella.com.ua/news/ultrafiltratsiya-v-molochniy-promyslovosti-ta-vysokobilkovaproduktsiya> (дата звернення: 29.11.2025).

47. Ultrafiltration machines in milk processing and milk powder production facilities - musmet machinery - dairy storage tanks - dairy equipments manufacturing ultrafiltration machine manufacturing. *Musmet Machinery - Dairy Storage Tanks - Dairy Equipments Manufacturing* -. URL: <https://www.musmetmakina.com/ultrafiltration-machines-in-milk-processing-and-milk-powder-production-facilities/> (дата звернення: 30.11.2025).

48. Gemak UK. Ultrafiltration in the dairy industry: revolutionising milk processing. *LinkedIn: Log In or Sign Up*.

URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ultrafiltration-dairy-industry-revolutionising-milk-processing-rhtrf/> (дата звернення: 28.11.2025).

49. Microfiltration and ultrafiltration technologies: revolutionizing protein concentration in modern cheese and yogurt production. *DairyCraftPro*. URL: <https://dairycraftpro.com/microfiltration-and-ultrafiltration-technologies-revolutionizing-protein-concentration-in-modern-cheese-and-yogurt-production/> (дата звернення: 27.11.2025).

50. Система ультрафільтрації молока продуктивністю 1000 л молока/год від виробника: продаж, ціна у Києві. Обладнання для переробки молока, виробництва молокопродуктів від "WaterStar" - 1415205239. "*WaterStar*" - контакти, товари, послуги, ціни. URL: <https://waterstar.in.ua/ua/p1415205239-sistema-ultrafiltratsii-moloka.html> (дата звернення: 27.11.2025).