

**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: «Формування системи збалансованих показників (BSC) як основа  
реалізації стратегії диверсифікованого підприємства»

**Виконавець:**

студентка факультету менеджменту, обліку  
та інформаційних технологій  
Дімова Олена Степанівна \_\_\_\_\_ /підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н., професорка  
Кузнецова Інна Олексіївна \_\_\_\_\_ /підпис/

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                       | 3  |
| РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ                                                            | 6  |
| 1.1. Сутність, завдання та методи формування системи збалансованих показників                                                               | 6  |
| 1.2. Принципи побудови, переваги та обмеження системи збалансованих показників                                                              | 12 |
| 1.3. Порівняльний аналіз методів побудови систем збалансованих показників                                                                   | 17 |
| РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА                                                        | 26 |
| 2.1. Оцінка динаміки основних економічних показників та фінансово-господарського стану ТОВ “Сандора”                                        | 26 |
| 2.2. Аналіз макро- та мікросередовища функціонування ТОВ “САНДОРА” та ідентифікація ризиків і можливостей                                   | 36 |
| 2.3. Визначення внутрішнього потенціалу, оцінка конкурентної позиції та формування стратегічних пріоритетів                                 | 50 |
| РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ “САНДОРА”      | 56 |
| 3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів, розробка стратегічної карти та формування системи збалансованих показників (BSC) ТОВ “САНДОРА” | 56 |
| 3.2. Формування механізму впровадження та заходів для реалізації системи збалансованих показників ТОВ “САНДОРА”                             | 71 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                    | 75 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ                                                                                                              | 77 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                     | 83 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасному, динамічно мінливому та висококонкурентному ринковому середовищі, ефективна реалізація стратегії є критичною умовою забезпечення стійкого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Особливої значущості це набуває для диверсифікованих підприємств, які оперують у різних галузях або сегментах ринку. Управління такою складною структурою вимагає не просто формулювання амбітних цілей, а створення дієвого, інтегрованого механізму, що забезпечує переведення стратегії з рівня декларацій на рівень повсякденних управлінських рішень та операційних дій.

Традиційні системи управління ефективністю, орієнтовані переважно на фінансові показники (прибуток, рентабельність, частка ринку), виявляються недостатніми для всебічної оцінки прогресу диверсифікованих структур. Вони часто відображають лише наслідки минулих дій і не дають змоги вчасно ідентифікувати причини цих наслідків, пов'язаних з внутрішніми процесами, інноваціями, відносинами з клієнтами чи розвитком персоналу, які є ключовими для реалізації стратегії.

Система збалансованих показників є загальновизнаним інструментом стратегічного управління, який вирішує цю проблему, пропонуючи цілісний погляд на діяльність підприємства через чотири взаємопов'язані перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.

**Мета роботи.** Метою дослідження є удосконалення механізму реалізації стратегії диверсифікованого підприємства шляхом розробки системи збалансованих показників та відповідних методичних рекомендацій для її ефективного впровадження.

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

- дослідити сутність, завдання та методи формування системи збалансованих показників, а також проаналізувати принципи її побудови, переваги та обмеження;

- провести порівняльний аналіз існуючих методів побудови системи збалансованих показників (класичного, процесно-орієнтованого, стратегічно-адаптивного тощо) для обґрунтування вибору найбільш доцільного підходу для диверсифікованого підприємства;
- здійснити діагностику стратегічного потенціалу та конкурентної позиції ТОВ "САНДОРА", включаючи оцінку динаміки основних економічних показників та аналіз макро- і мікросередовища;
- визначити ключові стратегічні пріоритети та розробити стратегічну карту ТОВ "САНДОРА" з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між цілями;
- сформулювати цільові значення показників для кожної з чотирьох перспектив системи збалансованих показників (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток) та визначити стратегічні ініціативи для їх досягнення;
- розробити заходи щодо удосконалення стратегії підприємства на основі системи збалансованих показників та обґрунтувати їх доцільність.
- обґрунтувати економічну доцільність ключової стратегічної ініціативи, спрямованої на реалізацію системи збалансованих показників, шляхом розрахунку її ефективності.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження є діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю "САНДОРА", як приклад диверсифікованого підприємства харчової промисловості.

**Методи дослідження.** У роботі було використано наступні методи: методи фінансового аналізу, метод системного аналізу та синтезу, PESTLE-аналіз, SNW-аналіз, методи стратегічного аналізу: модель п'яти сил конкуренції М. Портера, метод мережевого планування, стратегічна карта.

**Елементи наукової новизни.** Удосконалено методичний підхід до формування стратегічної карти в рамках системи збалансованих показників для диверсифікованого підприємства, який враховує необхідність узгодження фінансових цілей з нефінансовими драйверами вартості для забезпечення чіткого причинно-наслідкового зв'язку в умовах кризового відновлення.

**Практична значущість.** Практична значущість роботи полягає у розробці конкретної системи збалансованих показників, що включає стратегічну карту, цільові значення KPI та стратегічні ініціативи для ТОВ "САНДОРА". Запропонована ініціатива запуску лінії соків прямого віджиму дозволить підприємству розширити асортимент інноваційною продукцією в преміальному сегменті, підвищити рентабельність та зміцнити ринкові позиції. Економічна доцільність проєкту підтверджена розрахунками показників ефективності.

**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 І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ**

### **1.1. Сутність, завдання та методи формування системи збалансованих показників**

Підприємство - це складний механізм, для приведення в дію якого необхідно залучити чисельні ресурси та процеси. У нинішніх ринкових умовах для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам необхідно не лише бути лідерами за витратами чи якістю, а й вміти прогнозувати коливання попиту на різні види продукції, тенденції на ринку та розвиток галузі. Для цього сучасні підприємства відходять від короткострокового характеру планування та переходять до довгострокового, яке забезпечує системний розвиток підприємства, сприяє ефективному розподілу ресурсів та полегшеній адаптації до ринкових коливань, а також підвищує конкурентоспроможність та фінансову стабільність підприємства.

За І. Ансоффом, стратегія - це один із декількох наборів правил ухвалення рішення щодо поведінки організації [1]. Водночас П. Друкер стверджував, що стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [2].

Один із основоположників стратегічного управління А. Чандлер у своїх дослідженнях розкриває сутність поняття стратегія та визначає його як “курс дій, який спрямований на досягнення довгострокових цілей організації шляхом використання наявних ресурсів та переорієнтації на зовнішні можливості” [3].

У вітчизняних працях, наприклад у роботах С.А. Гребенюка, стратегія описується як заздалегідь спланована реакція організації на зміни зовнішнього середовища, лінія її поведінки, обрана для досягнення бажаного результату [4]. С. Бондаренко у своїх дослідженнях відзначає, що стратегія є довгостроковим, якісно визначеним напрямом розвитку підприємства, спрямованим на закріплення його позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей, який розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі

розвиватиметься підприємство, та приймати рішення під час вибору способу дій [5].

Однак лише формування сталої стратегії розвитку підприємства недостатньо. Для забезпечення фінансової стабільності та постійного розвитку стратегія повинна бути гнучкою, адаптивною, проте достатньо чіткою та вимірюваною. Для перетворення стратегії із сформульованого плану дій на чіткий алгоритм необхідно вдатися до використання допоміжних механізмів, тобто інструментів реалізації стратегії.

У своїх роботах вітчизняні та зарубіжні науковці виділяють декілька видів інструментів реалізації стратегії, серед яких чільне місце посідають стратегічні карти (Strategy Map), OKR (Objectives and Key Results), RBV (Resource-Based View), збалансована система показників (Balanced Scorecard), Agile-методології тощо. Усі вищевказані інструменти мають на меті забезпечення реалізації обраної стратегії розвитку підприємства, проте кожен метод є унікальним, оскільки концентрується на певному напрямку реалізації стратегії. Основні інструменти реалізації стратегії відображено у табл. 1.1.

**Таблиця 1.1**

**Класичні підходи до формування інструментів реалізації стратегії**

| Назва                                | Сутність концепції                                                                                                 | Метод реалізації                                                                                                 | Результат впровадження                                                                                                       |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічні карти                    | візуальне відображення причинно-наслідкових зв'язків між цілями у різних перспективних блоках                      | побудова карти цілей, зв'язування ініціатив із KPI, комунікація серед персоналу                                  | наглядність процесу реалізації стратегії, ясність щодо того, як стратегія перетікає в конкретні дії та вимірювані результати |
| Hoshin Kanri або управління компасом | системний процес вирівнювання довгострокових цілей із щорічними планами та операційними задачами за допомогою PDCA | визначення «першочергових розрахункових напрямків», встановлення відповідальностей, регулярні перегляди прогресу | висока координація між рівнями управління, швидка адаптація дій під зміни ринку                                              |

|                                                                 |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OKR (Objectives and Key Results) або цілі та ключові результати | постановка амбітних цілей (Objectives) з вимірюваними результатами (Key Results); прозорість прогресу                                                                     | встановлення квартальних цілей, щомісячні/квартальні огляди, самокерований моніторинг                                                                                | швидке вирівнювання зусиль всіх команд, більш прозоре відслідковування прогресу та підвищення швидкості впровадження змін                  |
| MBO (Management by Objectives) або управління за цілями         | узгодження цілей між менеджерами і підлеглими; оцінка результатів за досягненням конкретних цілей                                                                         | встановлення цілей на рівнях компанії та підрозділів, регулярне оцінювання, корекція завдань                                                                         | підвищення відповідальності, ясність у вимірюванні продуктивності та зосередження на результатах                                           |
| RBV (Resource-Based View) або ресурсно-орієнтований підхід      | конкурентна перевага походить не лише з зовнішніх чинників (ринок, конкуренти, ціни), але перш за все з унікальних ресурсів і здатностей, які важко копіювати конкурентам | VRIO-аналіз: систематична оцінка кожного ресурсу за чотирма критеріями (Value, Rarity, Imitability, Organization) з висновками щодо потенціалу конкурентної переваги | формування портфеля ресурсів, що важко копіюється конкурентами                                                                             |
| Balanced Scorecard (BSC) або система збалансованих показників   | поєднання фінансових та нефінансових показників через чотири складові (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток)                                         | створення стратегічних цілей, KPI, стратегічних карт, регулярні збори для перегляду прогресу, система управління даними                                              | узгоджені зусилля підрозділів, підвищення узгодженості дій із стратегією, покращення довгострокових фінансових та нефінансових результатів |

*Джерело: систематизовано автором за [6], [7], [8], [9]*

Проаналізувавши наявні інструменти реалізації стратегії, можемо дійти висновку, що найбільш оптимальною та такою, що охоплює найбільше показників різного спрямування, є система збалансованих показників (BSC). Система збалансованих показників - це ретельно підібраний набір індикаторів, які конкретизують стратегію підприємства шляхом її декомпозиції і

забезпечують комплексну, повну і різнобічну оцінку ефективності його діяльності та реалізації стратегії. [10].

Система збалансованих показників є інструментом стратегічного планування та управління, який слугує для встановлення стратегічних цілей та оцінки ефективності діяльності підприємства з точки зору реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників результативності та розв’язує низку завдань [11]. Основні завдання, які розв’язує система збалансованих показників зображено на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Завдання системи збалансованих показників**

*Джерело: систематизовано автором за [12], [13], [14]*

Система збалансованих показників є інструментом, який зазнає постійного розвитку у зв'язку з мінливістю зовнішнього середовища, бурхливим розвитком економіки та конкуренції. Наразі існує декілька варіацій

системи збалансованих показників. Основні інструменти формування системи збалансованих показників відображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика інструментів формування системи  
збалансованих показників**

| Назва інструменту                                      | Сутність концепції                                                                                                                  | Ключові критерії                                                                                      | Переваги інструменту                                                                                                                       | Недоліки інструменту                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Збалансована система показників Р. Каплана і Д. Нортон | інтегрований набір фінансових і нефінансових показників; зв'язок стратегій через стратегічні карти                                  | фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання та розвиток                                      | зв'язок стратегії з операціями; баланс між короткостроковим і довгостроковими цілями; стимулювання комунікації та залучення співробітників | необхідність чіткої стратегії та розробленої стратегічної карти; впровадження може бути ресурсозатратним; потребує культури даних |
| Збалансована система показників – модель Мейсея        | виділення людського капіталу як окремого аспекту оцінки                                                                             | фінанси; клієнти; внутрішні процеси; людські ресурси (навчання та розвиток, інновації)                | врахування інновацій та розвитку персоналу; адаптивність до культури та потреб організації                                                 | Відсутність врахування при оцінці людського капіталу впливу на економічний розвиток підприємства                                  |
| Піраміда ефективності                                  | пірамідальна структура цілей і дій; двостороння взаємодія між операціями та фінансами; «дії» розуміються як внесок людей/обладнання | рівні піраміди – від корпоративного бачення до операцій; орієнтація на клієнта та виробничу гнучкість | демонстрація причинно-наслідкових зв'язків між діями та фінансами; зрозуміла вертикальна лінія зв'язку між рівнями управління              | менш гнучка для динамічних стратегій порівняно з інтегрованими системами збалансованих показників                                 |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модель<br>EP2М Адамса<br>та Робертса | формування<br>культури<br>постійних змін                                                                                                                                                                                                                         | обслуговуван<br>ня клієнтів та<br>ринків;<br>вдосконаленн<br>я внутрішніх<br>процесів<br>(зростання<br>ефективності і<br>рентабельност<br>і); управління<br>змінами і<br>стратегією;<br>власність і<br>свобода дій | підкреслення ролі<br>швидкого<br>зворотного зв'язку<br>та культури змін                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | менш структурована<br>за класичну систему<br>збалансованих<br>показників;<br>впровадження<br>залежить від<br>контексту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Модель<br>“стейкхолдер<br>”          | визначення<br>інтересів<br>(потреб)<br>кожної групи<br>зацікавлених<br>осіб, вибір<br>індикаторів,<br>використання<br>яких дозволить<br>установити, чи<br>досягнуті<br>цільові<br>показники<br>(задоволення<br>інтересів<br>кожної групи<br>«стейкхолдерів<br>») | інвестори/акці<br>онери;<br>клієнти;<br>працівники;<br>постачальник<br>и;<br>регулятори/пр<br>авила;<br>взаємозв'язки<br>між<br>стейкхолдера<br>ми                                                                 | глибше розуміння<br>та узгодження<br>стратегії з різними<br>зацікавленими<br>сторонами, що<br>підвищує шанс на<br>довгострокову<br>стійкість;<br>покращення<br>управлінської<br>прозорості та<br>довіри серед<br>акціонерів,<br>клієнтів,<br>працівників та<br>партнерів;<br>виявлення<br>конфліктів<br>інтересів на<br>ранніх етапах та їх<br>проактивне<br>управління. | складність виявлення<br>та узгодження всіх<br>вимог різних<br>стейкхолдерів,<br>особливо у великих<br>організаціях з<br>багатоуровневими<br>структурами; ризик<br>надмірної складності<br>системи КРІ та<br>бюрократичних<br>процесів, що може<br>знижити швидкість<br>прийняття рішень;<br>вимоги до збірки та<br>підтримки якісних<br>даних з різних<br>джерел; потреба у<br>єдиній методології<br>вимірювань;<br>можливий конфлікт<br>між<br>короткостроковими<br>фінансовими цілями<br>та довгостроковими<br>вимогами<br>стейкхолдерів, що<br>потребує ретельного<br>балансування. |

*Джерело: систематизовано автором за [15], [16], [17], [18]*

З урахуванням усіх ключових аспектів, зображених у таблиці, найбільш оптимальною є система збалансованих показників Р. Каплана і Д. Нортон, яка

має ряд переваг над іншими системами: узгоджує стратегію та оперативну діяльність, перекладає стратегічні цілі у конкретні, вимірювані KPI та ініціативи на рівнях підрозділів, збалансовує фінансові і нефінансові показники, поліпшує управлінську комунікацію та прозорість, сприяє фокусуванню на стратегічно важливих ініціативах, швидко адаптується та є гнучкою, підвищуючи швидкість реагування на конкурентне середовище. Загалом, система збалансованих показників Р. Каплана і Д. Нортонa уособлює в собі ключові аспекти усіх вище наведених інструментів, та, попри ряд недоліків, все ще активно впроваджується на підприємствах та вдосконалюється науковцями для спрощення та адаптації до умов сучасного ринку.

## **1.2. Принципи побудови, переваги та обмеження системи збалансованих показників**

В умовах динамічного зовнішнього середовища, глобальної конкуренції та зростання ролі нематеріальних активів традиційні системи управління ефективністю, засновані переважно на фінансових показниках, виявили свою недостатність. Фінансові показники відображають лише історичні результати прийнятих рішень, не надаючи інформації про драйвери майбутньої вартості.

На початку 1990-х років Р. Капланом та Д. Нортоном була розроблена концепція Системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC). Система збалансованих показників є інструментом стратегічного управління, що забезпечує трансляцію місії та загальної стратегії організації у комплекс взаємопов'язаних, вимірюваних цілей і показників. Система збалансованих показників здатна забезпечувати необхідний баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями, фінансовими та нефінансовими аспектами діяльності, внутрішніми та зовнішніми факторами успіху.

Система збалансованих показників (СЗП) – це структурована система вимірювання та управління, яка не лише оцінює ефективність, але й слугує основним засобом для реалізації та моніторингу стратегії. Основоположники

системи збалансованих показників Р. Каплан і Д. Нортон визначали її як «систему стратегічного менеджменту, а не лише систему вимірювання» [19].

Основні функції системи збалансованих показників зображено на рис. 1.2.

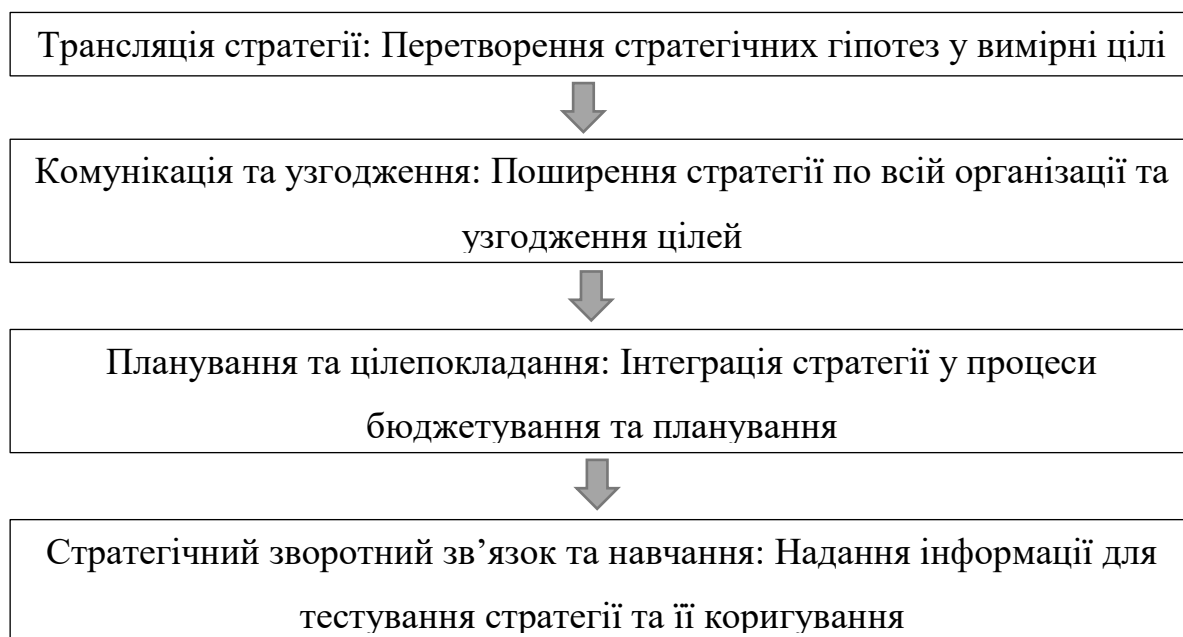


**Рис. 1.2. Основні управлінські функції системи збалансованих показників**

*Джерело: систематизовано автором за [20], [21], [22]*

Побудова класичної системи збалансованих показників ґрунтується на вимірюванні ефективності організації через взаємопов'язані перспективи, що забезпечує збалансованість. Система збалансованих показників сформована за чотирма основними критеріями (перспективами). Критерії системи збалансованих показників у табл. 1.3.

**Таблиця 1.3**

**Критерії (перспективи) системи збалансованих показників**

| Критерій              | Сутність                                                                                          | Принцип побудови                                                                                   | Приклади                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансова перспектива | Відображення економічних наслідків стратегічних рішень (кінцева мета для комерційних організацій) | Орієнтація на створення вартості для акціонерів. Цілі відповідають стадіям життєвого циклу бізнесу | Ціль: зростання доходів та збільшення прибутковості.<br>Показники: рентабельність інвестицій (ROI), чистий прибуток, темп зростання виручки, економічна додана вартість (EVA) |

|                                        |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Клієнтська перспектива                 | Визначення способів компанії задоволення потреб цільових клієнтів для реалізації фінансової стратегії підприємством                    | Чітке визначення ціннісної пропозиції (лідерство за продуктом, операційна досконалість, близькість до клієнта)                                                                                                                | Ціль: підвищення лояльності та утримання клієнтів.<br>Показники: Індекс чистої підтримки (NPS), частка ринку, рівень утримання клієнтів, середній чек.                                                                                               |
| Перспектива внутрішніх бізнес-процесів | Визначення ключових внутрішніх процесів, в яких компанія має досягти досконалості для забезпечення ціннісної пропозиції для клієнтів   | Фокус на критичних процесах, які створюють унікальну цінність. Класифікація процесів за трьома основними кластерами: інноваційні (створення нових продуктів), операційні (виробництво, дистрибуція) та післяпродажні (сервіс) | Ціль: скорочення часу виведення нового продукту на ринок (інновації).<br>Ціль: підвищення операційної ефективності (операції).<br>Показники: час циклу виробництва, рівень дефектності (%), частка доходу від нових продуктів, продуктивність праці. |
| Перспектива навчання та розвитку       | Формування інфраструктури, необхідної для підтримки та розвитку внутрішніх процесів та створення вартості у довгостроковій перспективі | Спрямованість на нематеріальні активи: люди (компетентності), технології (інформаційні системи) та організаційна культура (клімат, узгодженість); вимірювання потенціалу для майбутнього зростання                            | Ціль: підвищення стратегічної компетентності персоналу.<br>Ціль: Поліпшення доступу до стратегічної інформації.<br>Показники: Індекс залученості персоналу, плинність кадрів (ключовий персонал), середній час навчання на співробітника             |

*Джерело: розроблено автором за [23], [24], [25]*

Ключовим методологічним інструментом для аналізу системи збалансованих показників є стратегічна карта (Strategy Map) – візуальне відображення стратегії, де цілі у різних перспективах пов’язані причинно-наслідковими зв’язками [26].

При побудові стратегічної карти науковці використовують принцип причинно-наслідкових зв’язків, який стверджує, що інвестиції у нижчі перспективи (Навчання та розвиток) є драйверами поліпшення у вищих перспективах (Фінанси – наслідок).

Стратегічну карту системи збалансованих показників зображено на рис.

1.3

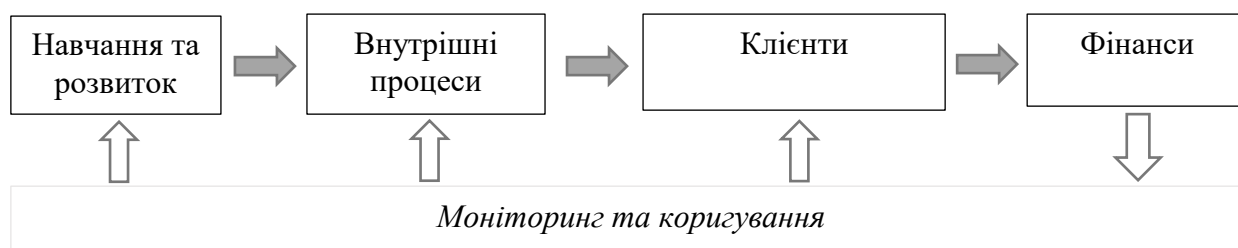


**Рис. 1.3. Стратегічна карта системи збалансованих показників**

*Джерело: розроблено автором за [27]*

Стратегічна карта дозволяє менеджменту підприємства перевіряти стратегічні гіпотези та забезпечує єдиний, логічно обґрунтований ланцюг створення вартості.

Система збалансованих показників набула широкого визнання завдяки своїй здатності вирішувати ключові проблеми традиційного менеджменту. Її впровадження має ряд переваг, які виділяють її з-поміж інших інструментів реалізації стратегії.

У той самий час попри ряд значних переваг, система збалансованих показників, як і будь-який інший інструмент, має і ряд недоліків. Практика впровадження системи збалансованих показників виявила низку потенційних обмежень, які можуть призвести до невдачі проєкту, якщо їх не враховувати. Переваги й недолікт системи збалансованих показників відображено у табл. 1.4.

**Таблиця 1.4**

**Переваги та обмеження системи збалансованих показників**

| Переваги           | Опис                                                                                                                                                                                   | Обмеження                                  | Опис                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Комплексний погляд | СЗП забезпечує цілісне уявлення про ефективність, не обмежуючись лише фінансами; враховує як матеріальні, так і нематеріальні активи, що є критично важливим для «інформаційної епохи» | Складність та висока вартість впровадження | Стратегічної карти, визначення правильних КРІ та встановлення причинно-наслідкових зв'язків вимагає значних часових, фінансових та інтелектуальних ресурсів. Процес може бути тривалим і вимагає залучення вищого керівництва |

|                           |                                                                                                                                                                                                           |                                      |                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Узгодження зі стратегією  | Допомагає перетворити абстрактне бачення та стратегію на конкретні, вимірювані цілі та показники (KPI), роблячи стратегію зрозумілою для всіх співробітників                                              | Залежність від якості показників     | Ефективність СЗП повністю залежить від правильності вибору ключових показників (KPI). Неправильно визначені або надто велика їх кількість можуть призвести до фокусування на несуттєвих речах і перевантаження співробітників даними |
| Спрямованість на майбутнє | Додавання нефінансових показників (Клієнти, Процеси, Навчання) допомагає відстежувати драйвери майбутнього успіху та сприяє довгостроковому плануванню, а не лише реакції на минулі фінансові результати. | Необхідність постійного оновлення    | Стратегія та ринкове середовище постійно змінюються. СЗП не є статичним документом і потребує регулярного аналізу, моніторингу та коригування цілей і показників                                                                     |
| Покращена комунікація     | Стратегічна карта і єдиний набір показників створюють спільну мову та розуміння цілей у всій організації                                                                                                  | Ризик ігнорування зовнішніх факторів | Традиційна СЗП фокусується здебільшого на внутрішніх механізмах (процеси, клієнти, персонал), і може не повною мірою охоплювати аналіз зовнішнього середовища, конкурентів чи ризиків, якщо це не інтегровано в стратегію            |
| Покращене управління      | Дозволяє менеджерам регулярно контролювати хід реалізації стратегії, швидко виявляти проблеми та вносити корективи                                                                                        | Потреба у підтримці керівництва      | Без абсолютної підтримки та активної участі вищого керівництва, СЗП ризикує перетворитися на звичайний, формальний звіт, який ніхто не використовує для прийняття рішень                                                             |
| Мотивація персоналу       | СЗП може бути «каскадована» до рівня окремих відділів та співробітників, пов'язуючи їх щоденну роботу та цілі з загальною стратегією компанії                                                             | Часовий лаг                          | Вплив інвестицій у навчання (причина) на фінансові результати (наслідок) може проявитися лише через декілька років, що ускладнює оперативний моніторинг зв'язку                                                                      |

Джерело: розроблено автором на основі [28], [29], [30]

Система збалансованих показників є потужним інструментом, що допомагає організаціям перетворити їхнє стратегічне бачення на вимірювану реальність, але її успіх вимагає ретельного планування та послідовного управління.

Загалом система збалансованих показників Р. Каплана і Д. Нортоні є найбільш впливовим та комплексним інструментом стратегічного менеджменту, який забезпечує інтеграцію стратегії та операційної діяльності.

Фундаментальними принципами побудови системи збалансованих показників є чотири перспективи та принцип причинно-наслідкових зв'язків, які візуалізуються на Стратегічній карті. Ці принципи дозволяють організації зосередитися на створенні майбутньої вартості через розвиток нематеріальних активів, одночасно контролюючи фінансові результати. Ключові переваги системи збалансованих показників полягають у її здатності узгоджувати дії на всіх рівнях, забезпечувати баланс між різними типами цілей.

Проте, система збалансованих показників не є універсальною панацеєю. Обмеження її використання пов'язані зі складністю впровадження, ризиком формалізму, суб'єктивністю причинно-наслідкових гіпотез та необхідністю серйозних культурних змін. Успіх системи збалансованих показників залежить від стратегічної зрілості організації, підтримки вищого керівництва та здатності використовувати систему збалансованих показників як інструмент мислення та навчання, а не лише контролю. Лише за цих умов система збалансованих показників перетворюється на дієвий каталізатор організаційних змін та досягнення довгострокової конкурентної переваги.

### **1.3. Порівняльний аналіз методів побудови систем збалансованих показників**

Управління стратегією підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища вимагає інтегрованого інструментарію, що здатен трансформувати абстрактні стратегічні наміри у вимірні операційні дії. Збалансована система показників, розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном, стала фундаментальною

концепцією, що забезпечує зв'язок між фінансовими результатами та їх нематеріальними детермінантами. Ефективність системи збалансованих показників значною мірою залежить від обраного методу її побудови, що визначає структуру, релевантність та інтеграцію показників.

Методологічне різноманіття у сфері імплементації системи збалансованих показників зумовлене специфікою галузей, розміром підприємств та особливостями їх стратегічного фокусу.

Методи побудови системи збалансованих показників можна умовно класифікувати на п'ять основних груп. Методи побудови системи збалансованих показників зображено на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Методи побудови системи збалансованих показників**

*Джерело: розроблено автором за [31], [32], [33]*

*Класичний метод* побудови системи збалансованих показників базується на чіткій послідовності дій. По-перше, методика передбачає визначення Стратегії та Місії, яке досягається чіткою артикуляцією довгострокових цілей.

Наступним етапом є розробка Стратегічної Карти (Strategy Map) за допомогою візуалізації причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями у чотирьох перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та зростання. Після цього доцільно визначити ключові показники ефективності (КПЕ/КРІ) та цільові значення. Для кожної стратегічної цілі встановлюються показники та цільові орієнтири. Далі формуються стратегічні ініціативи, а саме розробляються конкретні програми дій для досягнення цільових значень. Останнім етапом є автоматизація та каскадування шляхом інтеграції системи збалансованих показників у системи управління та декомпозиція на нижчі рівні управління.

Загалом основними перевагами даного методу є системність, наявність чіткої структури та взаємопов'язаність процесів (перспектив), які мають причинно-наслідковий зв'язок.

Серед недоліків слід виділити значні витрати на впровадження, низьку гнучкість, складність адаптації в умовах швидких стратегічних змін та ризик перетворення на формалізований звіт.

Другим за частотою використання є *процесно-орієнтований метод* формування системи збалансованих показників, який виходить з припущення, що стратегія реалізується через оптимізацію та інновації у ключових бізнес-процесах. Даний метод забезпечує прямий зв'язок стратегії з операційною діяльністю та точність вимірювання ефективності витрат. Процесно-орієнтований метод фокусується на управлінні й оптимізації основних та підтримуючих бізнес-процесів та потребує детального опису та реінжинірингу процесів, проте через значну складність користується попитом переважно на великих підприємствах.

Цей метод часто інтегрується з концепціями управління якістю (TQM), реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) або «Шість Сігма» (Six Sigma) [34]. Для реалізації даного методу доцільно ідентифікувати критичні фактори успіху (КФУ) шляхом визначення ключових процесів, що безпосередньо створюють цінність для клієнта. Після ідентифікації факторів успіху необхідно

змоделювати бізнес-процеси шляхом створення детальних карт процесів (наприклад, із застосуванням нотації BPMN або ARIS). Результати моделювання впроваджують на рівні процесів (Process-Level BSC). Перспектива «Внутрішні бізнес-процеси» стає домінуючою. Показники інших перспектив (Фінанси, Клієнти, Навчання) прив'язуються до результатів конкретних процесів (наприклад, час циклу виробництва, відсоток дефектів або вартість процесу). Далі для забезпечення точності фінансової перспективи відбувається інтеграція з калькулюванням на основі діяльності (Activity-Based Costing, ABC).

Сучасними методами формування системи збалансованих показників є *стратегічно-адаптивні (гнучкі) методи* (або OKR-інтеграція). Дані методи фокусуються на швидкості досягнення стратегічних змін (через KR) при збереженні *операційної стабільності* (через KPI) та передбачають гнучкість, акцент на інноваціях та амбітних цілях, забезпечуючи високу залученість команд. Такі методики є менш вартісними, порівняно з попередніми методами, однак зумовлюють високий ризик плутанини між KPI (показниками діяльності) та KR (показниками змін) та вимагають високої управлінської зрілості.

Стратегічно-адаптивні підходи виникають як реакція на необхідність забезпечення більшої гнучкості та швидкості реагування на ринкові зміни, характерні для високотехнологічних та динамічних галузей. Одним із яскравих прикладів є інтеграція ЗСП та системи OKR (Objectives and Key Results).

Для впровадження цих методів підприємству необхідно визначити стратегічні напрямки (Objectives) за перспективами системи збалансованих показників. При цьому стратегічна карта системи збалансованих показників використовується як загальний, довгостроковий план.

У рамках загальних стратегічних напрямків системи збалансованих показників, на квартальній або піврічній основі формуються масштабні, але вимірні цілі (Objectives) та 3-5 ключових результатів (Key Results). У даному методі KPI (Ключові показники ефективності) використовуються для моніторингу стану поточних операцій (наприклад, рентабельність, утримання

клієнтів), у той час як KR (Ключові результати) використовуються для відстеження *прогресу* щодо амбітних, інноваційних, стратегічних змін (наприклад, вихід на новий ринок, розробка нового продукту). При цьому OKR-інтегрована система збалансованих показників вимагає частих (наприклад, щомісячних) переглядів прогресу та, за необхідності, швидкого коригування стратегічних ініціатив.

Ще одним сучасним методом побудови системи збалансованих показників є **ціннісно-орієнтований** (Value-Based Management, VBM-інтеграція). Метод ціннісно-орієнтованого управління (VBM) є управлінською філософією, яка ставить максимізацію економічної вартості (Economic Value Added, EVA, або Shareholder Value) як головну фінансову мету. Інтеграція VBM із системою збалансованих показників спрямована на посилення фінансової перспективи та забезпечення прямого причинно-наслідкового зв'язку між нематеріальними активами та створенням акціонерної вартості.

Ціннісно-збалансований метод передбачає створення економічної вартості (EVA) через інтеграцію фінансових та нефінансових показників та сприяє максимальній фінансовій дисципліні, чіткому обґрунтуванню інвестицій у нематеріальні активи та усуненню «відірваних» від вартості стратегічних цілей. У той самий час метод потребує експертизи у сфері фінансового моделювання та використання показників EVA/VBM та має обмежену застосовність для неприбуткових або державних організацій; фокус при цьому часто зміщується на короткострокову вартість.

Для реалізації даного методу слід спершу визначити ключові рушійні сили вартості (Value Drivers). На відміну від класичного методу, де фінансова перспектива є кінцевим результатом, у VBM-інтегрованому підході спочатку визначаються фінансові показники (наприклад, EVA, MVA – Market Value Added). Після визначення рушійні сили вартості (наприклад, зростання доходу, зниження вартості капіталу) трасуються назад до операційних показників (показники внутрішніх процесів, клієнтів та навчання).

Усі стратегічні цілі у нефінансових перспективах мають бути чітко обґрунтовані з точки зору їхнього внеску у фінансову мету (збільшення EVA). Наприклад, інвестиції у навчання (перспектива «Навчання та зростання») повинні мати прямий зв'язок зі скороченням операційних витрат або зростанням інноваційного доходу (що, у свою чергу, підвищує EVA). У ціннісно-орієнтованому методі використовуються складніші фінансові моделі для кількісної оцінки впливу нефінансових КПЕ на кінцевий фінансовий результат.

Останнім методом є *галузево-спеціалізований метод*, який доцільно розглядати на конкретному прикладі, наприклад, публічний сектор (Public Sector BSC). Галузево-спеціалізований метод відходить від універсальної класичної моделі, адаптуючи її архітектуру до специфічних цілей та обмежень окремих секторів економіки або суспільства (наприклад, освіта, охорона здоров'я, державне управління). Даний метод полягає у створенні суспільної цінності, ефективності використання бюджетних коштів, задоволеності громадян. Основною перевагою є релевантність цілям, орієнтованим на місію, а також підвищення прозорості та підзвітності. При цьому складність даного методу полягає у розробці показників для нематеріальних соціальних цілей та опорі змінам у державних структурах.

Головна відмінність від комерційної системи збалансованих показників полягає у зміні ієрархії перспектив, оскільки фінансова мета (прибуток) не є первинною. Замість фінансової перспективи на вершині знаходиться місія або цінність для суспільства (наприклад, поліпшення рівня громадської безпеки). Наступна перспектива, яку розглядає метод, фокусується на задоволенні потреб громадян, якості послуг та доступності. При цьому фінансова перспектива зміщується до середнього рівня та фокусується на ефективності використання бюджетних коштів, зниженні витрат та управлінні ризиками, а не на максимізації прибутку. Перспективи внутрішніх процесів і навчання та зростання залишаються, але орієнтовані на підвищення ефективності державних послуг. Особлива увага приділяється вимірюванню соціального

ефекту, довіри громадян, прозорості та якості регулювання, що вимагає розробки унікальних нефінансових ключових показників ефективності. Проте через відсутність чітких фінансових стимулів та суб'єктивність оцінки соціального ефекту даний метод не здобув визнання серед малих та середніх підприємств. Кожен з методів має ряд як переваг, так і вузьких місць. Порівняльну матрицю методів побудови зображено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Порівняльна матриця методів побудови системи збалансованих показників**

| Характеристика           | Класичний метод                      | Процесно-орієнтований метод               | Стратегічно-адаптивний (OKR) метод         | Ціннісно-орієнтований (VBM) метод               | Галузево-спеціалізований (Public) метод     |
|--------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Кінцева мета             | Реалізація стратегії                 | Операційна досконалість                   | Швидка стратегічна зміна                   | Максимізація економічної вартості (EVA)         | Виконання місії, суспільна цінність         |
| Домінуюча перспектива    | Фінанси (як кінцевий результат)      | Внутрішні Бізнес-процеси                  | Всі, але з акцентом на Зростання/Інновації | Фінансова (як першопричина)                     | Місія / Клієнти (Громадяни)                 |
| Ступінь гнучкості        | Низька                               | Середня                                   | Висока                                     | Низька (жорстка фінансова прив'язка)            | Середня (визначається законодавством)       |
| Складність імплементації | Середня                              | Висока (потреба у BPR/ABC)                | Середня (потреба у культурній зрілості)    | Дуже висока (потреба у фінансовому моделюванні) | Висока (потреба у зміні структури)          |
| Типовий користувач       | Виробництво, фінансові послуги       | Високотехнологічне виробництво, логістика | ІТ, телеком, стартапи                      | Компанії, що котируються на біржі, інвестори    | Державні установи, неприбуткові організації |
| Основний ризик           | Формалізм, відірваність від операцій | «Занурення» в деталі процесів             | Втрата довгострокового фокусу              | Залежність від короткострокової вартості        | Бюрократизація, суб'єктивність показників   |

*Джерело: сформовано автором за [35], [36], [37], [38], [39], [40]*

Таким чином, вибір методу побудови системи збалансованих показників є критичним рішенням, що визначається вектором стратегії та рівнем зрілості організації.

Класичний метод забезпечує найбільшу структурну цілісність та є оптимальним для компаній із відносно стабільною стратегією, де основний фокус зосереджено на комунікації стратегії та її каскадуванні. Його перевага полягає у формуванні всеосяжної картини стратегічних взаємозв'язків.

Процесно-орієнтований метод є незамінним для підприємств, де джерелом конкурентної переваги виступає операційна ефективність, якість та мінімізація витрат. Він забезпечує точний зв'язок між стратегією та фінансовою ефективністю через призму вартості бізнес-процесів.

Стратегічно-адаптивний метод є найкращим вибором для організацій, які працюють в умовах високої невизначеності та потребують швидкого циклу зворотного зв'язку для стратегічного коригування. Цей підхід забезпечує необхідну гнучкість, поєднуючи довгострокове бачення системи збалансованих показників із короткостроковими, амбітними та адаптивними цілями OKR.

Ціннісно-орієнтований (VBM) метод необхідний для публічних компаній, де домінуючим імперативом є максимізація акціонерної вартості, забезпечуючи жорстку фінансову прив'язку. Цей підхід визнає важливість нематеріальних активів та сприяє довготривалому зростанню та сталому розвитку підприємства.

Галузево-спеціалізовані методи (наприклад, Public Sector BSC) підтверджують методологічну гнучкість системи збалансованих показників, дозволяючи зміщувати її фокус з прибутку на суспільну цінність.

Ефективна побудова системи збалансованих показників вимагає не лише технічного впровадження обраного методу, але й глибокої трансформації корпоративної культури, забезпечення прозорості та постійного моніторингу вищим керівництвом стратегічного управління. Так, успіх системи збалансованих показників визначається не догматичним дотриманням однієї методології, а її інтелектуальною адаптацією до унікальних стратегічних потреб підприємства.

У сучасній управлінській практиці спостерігається тенденція до гібридизації методів, коли класичний каркас системи збалансованих показників

(Стратегічна Карта) інтегрується з динамікою OKR для планування змін та дисципліною VBM для фінансового контролю. Зрілість системи управління підприємства вимірюється не лише дотриманням обраного методу, а й здатністю інтегрувати його елементи для створення унікальної, релевантної та динамічної системи стратегічного вимірювання.

Таким чином, проведений порівняльний аналіз п'яти основних методологічних підходів до формування системи збалансованих показників (класичний, процесно-орієнтований, стратегічно-адаптивний (OKR), ціннісно-орієнтований (VBM) та галузево-спеціалізований) підтвердив, що універсального методу не існує. Ефективність системи прямо корелює з її адаптацією до галузевої специфіки, рівня управлінської зрілості підприємства та його стратегічних пріоритетів. У сучасній управлінській практиці чітко прослідковується тенденція до гібридизації методів, коли класичний каркас BSC інтегрується з елементами OKR та VBM для досягнення балансу між стратегічною дисципліною та гнучкістю.

Зважаючи на потребу в системній цілісності, необхідність чіткої формалізації процесу та забезпечення наскрізної комунікації стратегії в умовах відносно стабільного аграрного сектору, для подальшого дослідження та практичного застосування доцільно використовувати Класичний метод побудови системи збалансованих показників. Його переваги, що полягають у структурній чіткості та візуалізації причинно-наслідкових зв'язків через Стратегічну Карту, визнані найбільш релевантними для підприємств з традиційним виробничим циклом. Тобто, на основі проведеного аналізу Класичний підхід визнано найбільш доцільною основою для подальшої розробки методики стратегічного розвитку підприємства.

## **РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Оцінка динаміки основних економічних показників та фінансово-господарського стану ТОВ “Сандора”**

Для здійснення оцінки основних економічних показників та фінансового стану підприємства, слід проаналізувати його діяльність. ТОВ “САНДОРА” - це український виробник соків, газованих напоїв та снєків, який з 2007 року входить до складу міжнародної компанії PepsiCo. Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ “САНДОРА” - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Компанія має два виробничі комплекси на Миколаївщині: перший для переробки фруктів і виробництва соків у селі Миколаївське, другий для соків, газованих напоїв та снєків у селі Мішково-Погорілове. ТОВ “САНДОРА” є лідером на українському ринку соків і експортує свою продукцію до понад 20 країн світу. Підприємство утворене у 1998 р., проте у 2007 р. приєдналося до транснаціональної корпорації PepsiCo, коли «PepsiCo» разом із «PepsiAmericas» викупила 100% акцій компанії ТОВ “САНДОРА” за 678 мільйонів доларів [41].

Основною діяльністю ТОВ “САНДОРА” за КВЕДом, є 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків. Також товариство здійснює іншу діяльність:

- 10.31 Перероблення та консервування картоплі;
- 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів;
- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
- 10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів;
- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів;
- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;

- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

- 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру;

- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами.

Загальна річна потужність трьох основних виробничих комплексів (Миколаївський, Мішково-Погорілівський заводи та Київський молочний завод) складає близько 1,5 мільярда упаковок продукції на рік. При цьому, частка підприємства на ринку складає 47%, тобто майже половину усіх роздрібних продажів сокових напоїв та нектарів в Україні здійснює ТОВ “САНДОРА”. Підприємство активно використовує свою потужність для експорту, відвантажуючи близько 25% своєї продукції, що становить понад 60% усього українського експорту соків [41]. .

Підприємство виробляє фруктові та плодоовочеві соки, нектари, газовані напої, чипси, снеки та молочну продукцію. ТОВ “САНДОРА” оперує диверсифікованим портфелем торгових марок, котрий охоплює різні сегменти:

- соки та нектари: Sandora (преміум), “Садочок” (масовий);

- інша продукція PepsiCo: Pepsi, Lay's, “Слов'яночка”, “Чудо”, “Агуня” (дитяче харчування).

Особливості процесів виробництва та збуту ТОВ “САНДОРА” відображено у табл. 2.1.

**Таблиця 2.1**

**Особливості виробництва та збуту ТОВ “САНДОРА”**

| Аспект                  | Характеристика                            | Вплив                                                                                                                                                            |
|-------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційна структура | Лінійно-функціональний тип                | Забезпечує чітку вертикаль управління та спеціалізацію підрозділів (комерційний, виробничий, фінансовий, логістики)                                              |
| Виробничий цикл         | Системна сезонність                       | Підприємство практикує завчасну закупівлю сировини (концентратів) та її зберігання на власних складах, що дозволяє нівелювати значні цінові коливання міжсезоння |
| Цінова політика         | Політика покриття витрат та ціноутворення | Політика спрямована на стабілізацію вартості кінцевого продукту для споживача, що допомагає підтримувати стійкий попит, особливо в масовому сегменті             |

|                    |                                  |                                                                                                                                                                              |
|--------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Канали дистрибуції | Багатоканальна система розподілу | Використовується широка мережа представництв, оптових дистриб'юторів, а також пряма робота з великими організованими роздрібними мережами (Modern Trade, АТБ, Сільпо, METRO) |
|--------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: розроблено автором на основі [43]*

Для визначення фінансового стану ТОВ “САНДОРА” та оцінки їхньої динаміки доцільно спершу проаналізувати основні економічні показники підприємства. Основні економічні показники ТОВ “САНДОРА” відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні економічні показники ТОВ “САНДОРА” за період  
2021-2024 рр., тис. грн**

| Показник                              | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції | 12 118 128,00 | 6 428 677,00  | 9 707 781,00  | 12 212 930,00 |
| Інші операційні доходи                | 16 499,00     | 44 122,00     | 195 080,00    | 91 285,00     |
| Інші доходи                           | 44 236,00     | 4 213,00      | 1 833 349,00  | 3 720,00      |
| Разом доходи                          | 12 386 297,00 | 6 488 210,00  | 11 746 113,00 | 13 005 818,00 |
| Собівартість реалізованої продукції   | 8 517 988,00  | 6 658 045,00  | 6 554 017,00  | 7 901 380,00  |
| Інші операційні витрати               | 154 687,00    | 184 760,00    | 53 491,00     | 48 304,00     |
| Інші витрати                          | 82 944,00     | 68 852,00     | 545 958,00    | 99 912,00     |
| Разом витрати                         | 11 986 256,00 | 10 727 067,00 | 10 858 142,00 | 11 974 875,00 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 400 041,00    | -4 238 857,00 | 887 971,00    | 1 030 943,00  |
| Податок на прибуток                   | -63 521,00    | -91 736,00    | -             | -             |
| Чистий прибуток (збиток)              | 336 520,00    | -4 330 593,00 | 887 971,00    | 1 030 943,00  |

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

За результатами отриманих значень можемо дійти висновку, що ТОВ “САНДОРА” за період 2021-2024 рр. мав прибуток, що коливався. Це пов’язано з початком повномасштабного вторгнення, який призвів до погіршення економічного, демографічного та соціального становища всередині країни. З таблиці видно, що після катастрофічного 2022 року показники починають стабілізуватися та навіть перевершили довоєнні показники (чистий прибуток).

Таким чином, можемо підсумувати, що чистий дохід від реалізації демонструє різке падіння у 2022 році з 12,1 млрд грн до 6,4 млрд грн, що пов’язано з початком повномасштабного вторгнення. Проте у 2023-2024 роках відбувається стрімке відновлення: у 2023 році дохід досягає 9,7 млрд грн, а у 2024 році дохід практично повертається до рівня 2021 року, становлячи 12,2 млрд грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році також падає, але у 2023 році навіть зменшується 6,55 млрд грн, що свідчить про ефективне управління запасами та виробництвом в умовах обмежень, спричинених воєнними діями в Україні. У 2024 році собівартість зростає до 7,9 млрд грн

Разом доходи у 2024 році (13 млрд грн) зросли більш ніж удвічі, порівняно з кризовим 2022 роком (6,5 млрд грн).

При цьому очевидно, що 2022 рік був вкрай збитковим: підприємство отримало колосальний чистий збиток у розмірі 4,33 млрд грн. Це сталося попри відносно невеликий валовий збиток (229 млн грн). Основною причиною збитку стало різке зростання фінансових витрат до 1,41 млрд грн (порівняно з 264 млн грн у 2021), а також через значні інші операційні витрати у розмірі 184,76 млн грн. Це відображає збитки від курсових різниць, реструктуризації та списання активів/збитків, пов’язаних з війною.

Попри це, 2023 та 2024 роки демонструють вражаючий фінансовий результат: товариство повністю подолато збитки і вийшло на чистий прибуток у 888 млн грн у 2023 році. У 2024 році прибуток зріс до 1,03 млрд грн. Зменшення фінансових витрат у 2023 році до 806 млн грн, і особливо у 2024 році до 491 млн грн, є ключовим фактором цього відновлення.

При цьому амортизація стабільно зростала до 2023 року (до 429,5 млн грн), що свідчить про інвестиції та введення в експлуатацію основних засобів до 2023 року. У 2024 році вона ж трохи зменшилася до 371,7 млн грн.

Інші операційні витрати різко зросли у 2022 році (до 2,74 млрд грн) і знову значно зросли у 2024 році (до 3,27 млрд). Це включає витрати на обслуговування активів, резерви та інші непрямі операційні втрати, які пов’язані з динамікою ринку та воєнною ситуацією в країні.

Таким чином, ТОВ “САНДОРА” пережило значний фінансовий шок у 2022 році, який призвів до багатомільярдного збитку, головним чином, через нереалізовані фінансові витрати. Однак, завдяки швидкому відновленню обсягів реалізації та ефективному контролю над собівартістю і фінансовими зобов’язаннями, товариство продемонструвало високу стійкість та вийшло на значний чистий прибуток у 2023 та 2024 роках.

Для подальшого дослідження доцільно проаналізувати процес накопичення ліквідних коштів шляхом проведення аналізу показників платоспроможності ТОВ “САНДОРА”, який відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники платоспроможності ТОВ “САНДОРА” за період  
2021-2024 рр., тис. грн

| Показники                                               | Норматив | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|---------------------------------------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К <sub>ал</sub> ) | ≥ 0,2    | 0,126 | 0,128 | 0,079 | 0,256 |
| 2. Коефіцієнт поточної ліквідності (К <sub>пл</sub> )   | ≥ 0,8-1  | 1,104 | 0,523 | 0,796 | 1,094 |
| 3. Коефіцієнт загальної ліквідності (К <sub>зл</sub> )  | ≥ 2-2,5  | 2,066 | 0,997 | 1,392 | 1,664 |

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Таким чином, аналіз показників платоспроможності ТОВ “САНДОРА” чітко відображає вплив кризи 2022 року та потужне відновлення у 2024 році.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує значну динаміку: у 2021 році показник був трохи нижче норми (0,13 при нормі від 0,2). У 2022 та 2023 роках він залишався низьким (0,13 і 0,08), особливо у 2023 році, що свідчить про низьку частку найбільш ліквідних активів у структурі поточних зобов'язань.

У 2024 році коефіцієнт різко зріс до 0,26, значно перевищивши норматив, що вказує на суттєве збільшення грошових коштів (зростання до 897,4 млн грн) та посилення здатності компанії миттєво погашати свої поточні борги.

У 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності склав 1,10, тому підприємство перебувало в межах нормативу, маючи запас оборотних активів для покриття поточних боргів. У 2022 році стався обвал показника до 0,52. Це означає, що на 1 грн поточних зобов'язань припадало лише 0,52 грн оборотних активів, що свідчить про критичний рівень короткострокової неплатоспроможності і високий ризик. У 2023 році відбулося часткове відновлення до 0,80. У 2024 році коефіцієнт майже повністю відновився до докризового рівня (1,09), повернувшись до нормативного значення. Це свідчить про успішне збалансування оборотних активів та поточних зобов'язань, що забезпечило стабільну платоспроможність.

У 2021 році коефіцієнт загальної ліквідності становив 2,07, тобто показник був у межах норми, що вказує на фінансову стійкість. У 2022 році коефіцієнт різко впав до 0,997, що означає, що загальні активи компанії не покривали навіть її поточні зобов'язання. У 2023 році він частково відновився до 1,39. У 2024 році показник продовжує відновлюватися, досягнувши 1,66. Хоча він не досяг нормативу 2,0, значне зростання порівняно з 2022 роком підтверджує, що товариство пододало кризу платоспроможності та значно підвищило свою довгострокову фінансову стійкість, скоротивши зобов'язання (особливо довгострокові).

Таким чином, ТОВ “САНДОРА” за період 2021-2024 рр. продемонструвало фінансову кризу у 2022 році, оскільки підприємство було неплатоспроможним у короткостроковій перспективі ( $K_{пл} = 0,52$ ), тому що оборотні активи не покривали поточні борги.

Далі настало успішне відновлення у 2024 році: товариство повністю відновило короткострокову платоспроможність ( $K_{пл} = 1,09$ ) та значно посилило свою абсолютну ліквідність ( $K_{ал} = 0,26$ ), накопичивши грошові кошти. Це вказує на повернення до помірно стабільного фінансового стану.

Для подальшого дослідження фінансового становища підприємства доцільно проаналізувати і відносні показники. Основні відносні показники фінансової стійкості досліджуваного підприємства відображено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні відносні показники фінансової стійкості ТОВ “САНДОРА”  
за період 2021-2024 рр., тис. грн**

| Показники                                    | Норматив   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024  |
|----------------------------------------------|------------|--------|--------|--------|-------|
| 1. Коефіцієнт автономії                      | $\geq 0,5$ | 0,099  | -0,944 | -0,273 | 0,395 |
| 2. Коефіцієнт фінансового ризику             | $\leq 1$   | 9,046  | -2,059 | -4,667 | 1,534 |
| 3. Коефіцієнт мобільності                    | зростання  | 0,534  | 0,524  | 0,571  | 0,658 |
| 4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу | $\geq 0,1$ | -3,679 | 1,504  | 2,572  | 0,133 |

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ “САНДОРА” за 2021-2024 роки демонструє надзвичайну фінансову нестабільність у 2022-2023 роках та істотне, хоча й не повне, відновлення до 2024 року.

Норматив коефіцієнту автономії ( $\geq 0,5$ ) означає, що товариство має фінансувати щонайменше половину своїх активів власним капіталом.

У 2021 році показник був надзвичайно низьким (0,099), вказуючи на високу залежність від зовнішніх джерел. У 2022-2023 роках коефіцієнт став від’ємним (-0,944 та -0,273) через багатомільярдний збиток. Від’ємне значення свідчить про втрату власного капіталу та фінансування всіх активів виключно за рахунок зобов’язань, що є ознакою глибокої фінансової нестійкості та потенційного банкрутства. У 2024 році показник стає додатним (0,395). Хоча

він не досягає нормативу 0,5, це зростання є критично важливим, оскільки свідчить про відновлення позитивного власного капіталу та значне зменшення зовнішньої залежності.

Нормативне значення коефіцієнту фінансового ризику ( $\leq 1$ ) означає, що на кожну 1 грн власного капіталу має припадати не більше 1 грн запозиченого.

У 2021 році показник був надзвичайно високим (9,046), що вказує на високий фінансовий ризик. У 2022-2023 роках від'ємний власний капітал робить цей показник неінформативним (формально від'ємним), але фактично ризик був максимальним. У 2024 році показник знижується до 1,534. Це значно краще, ніж у 2021 році, але все ще перевищує норматив 1. Це означає, що кожна гривня власного капіталу обтяжена 1,53 грн боргу, що зберігає середній рівень фінансового ризику.

Коефіцієнт мобільності, тобто частка оборотних активів у загальних активах, демонструє тенденцію до зростання протягом усього періоду: від 0,534 у 2021 році до 0,658 у 2024 році, що свідчить про збільшення частки більш ліквідних активів (запасів, дебіторської заборгованості, грошей) у загальній структурі майна. Це позитивна тенденція, оскільки вона сприяє підвищенню загальної ліквідності та гнучкості компанії.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування поточної діяльності.

У 2021 році показник був різко від'ємним (-3,679), оскільки власний капітал був меншим, ніж необоротні активи. При цьому у 2022-2023 роках значення є неінформативним через від'ємний капітал. Проте у 2024 році показник становив 0,133, що перевищує нормативний мінімум 0,1. Це означає, що підприємство успішно забезпечило фінансування необоротних активів власним капіталом та мало його достатній запас для фінансування поточної діяльності.

Можемо сформулювати висновок: ТОВ “САНДОРА” повністю відновило базові передумови фінансової стійкості після 2023 року, нейтралізувавши від'ємний власний капітал. У 2024 році підприємство відновило маневреність

власного капіталу (0,133), значно знизило рівень фінансового ризику (1,534) та посилило ліквідність активів (0,658).

Проте, товариство залишається фінансово залежним (0,395), оскільки частка власних джерел у фінансуванні активів все ще нижча за ідеальний норматив (0,5).

Підсумуємо тенденцію фінансового становища підприємства, визначивши тип його фінансової стійкості. Визначення типу фінансової стійкості ТОВ “САНДОРА” відображено у табл. 2.5.

**Таблиця 2.5**

**Визначення типу фінансової стійкості ТОВ “САНДОРА” за період  
2021-2024 рр., тис. грн**

|                   | 2021                    | 2022                    | 2023                    | 2024                   |
|-------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| ВОК до З          | -2 411 943 <<br>908 645 | -5 549 739 <<br>751 762 | -4 902 605 <<br>774 538 | 305 534 <<br>991 947   |
| ВОК+ДЗ до З       | 330 316 <<br>908 645    | -1 870 896 <<br>751 762 | -1 026 255 <<br>774 538 | 331 158 <<br>991 947   |
| ВОК+ДЗ+КЗ до З    | 3 517 087 ><br>908 645  | 2 049 112 ><br>751 762  | 3 995 200 ><br>774 538  | 3 838 267 ><br>991 947 |
| Стан підприємства | Нестійкий               | Нестійкий               | Нестійкий               | Нестійкий              |
| Код               | 0.0.1                   | 0.0.1                   | 0.0.1                   | 0.0.1                  |

*Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Умовні позначення до таблиці:

З — запаси підприємства;

ВОК — власні оборотні кошти;

ДЗ — довгострокові зобов’язання;

КЗ — короткострокові зобов’язання.

Таким чином, аналіз показав, що протягом усього періоду 2021–2024 рр. фінансовий стан ТОВ “САНДОРА” класифікується як нестійкий (Код 0.0.1).

З таблиці видно повну неможливість фінансування запасів власними оборотними коштами: у 2021-2023 роках підприємство мало від’ємні власні оборотні кошти (ВОК), що є прямим наслідком того, що власний капітал був менший за необоротні активи. Це свідчить про те, що для фінансування частини

необоротних активів та всіх оборотних активів товариство використовувало зовнішні зобов'язання. У 2022 році ВОК сягнули критичного мінімуму (-5,55 млрд грн). Незважаючи на відновлення позитивного значення власного капіталу в 2024 році, ВОК хоча і стали додатними (305,53 млн грн), проте все ще не покривають запаси (991,95 млн грн).

Далі бачимо недостатнє фінансування запасів власним та довгостроковим капіталом, що, у свою чергу, вказує на те, що у жодному році сума власних оборотних коштів та довгострокових зобов'язань не покрила запаси. У 2022 та 2023 роках цей показник навіть був від'ємним, що є ознакою дуже високої залежності від короткострокових кредиторів для фінансування навіть довгострокових потреб та запасів.

Покриття запасів за рахунок короткострокових джерел показує, що у всіх роках запаси (З) покривалися за рахунок загальних оборотних коштів, що є єдиною умовою, що виконується. Виконання лише цієї умови вказує на нестійкий фінансовий стан, оскільки фінансування запасів здійснюється за рахунок найбільш “небезпечних” короткострокових пасивів.

Таким чином, фінансова стійкість ТОВ “САНДОРА” класифікується як Нестійка (Код 0.0.1) протягом усього аналізованого періоду. Такий стан свідчить про високий фінансовий ризик, оскільки товариство змушене покладатися на короткострокові кредити для фінансування своїх запасів, що може призвести до кризи ліквідності у разі затримки платежів.

Хоча тип стійкості не змінився, показник власних оборотних коштів до запасів суттєво покращився у 2024 році: від дефіциту в 5,55 млрд грн у 2022 році до 305,53 млн грн позитивного ВОК у 2024 році. Це показує, що підприємство знаходиться на шляху до досягнення нормальної фінансової стійкості.

Можемо дійти висновку, що фінансовий аналіз ТОВ “САНДОРА” за 2021–2024 роки виявляє два ключові етапи: глибокий регрес у 2022 році та винятково потужне, стратегічно обґрунтоване відновлення у 2023-2024 роках.

Кризовий 2022 рік пов'язаний з воєнними діями та економічною нестабільністю, та завдав системного удару по фінансах компанії, що призвело до масштабних збитків та втрати капіталу, падіння ліквідності та платоспроможності, зменшення активів та дебіторської заборгованості.

Проте 2023-2024 роки характеризуються значною мобілізацією ресурсів та фінансовою дисципліною, спрямованою на відновлення стабільності.

За цей період відбулися фундаментальне відновлення прибутковості, відновлення власного капіталу, стратегічна реструктуризація зобов'язань, ліквідація довгострокового боргу та відновлення маневреності капіталу.

Незважаючи на значні успіхи, товариство зберігає формально нестійкий фінансовий стан протягом усього періоду.

Нестійкий код зберігається, оскільки фінансування запасів, що є ключовим оборотним активом, здійснюється переважно за рахунок короткострокових зобов'язань, що створює ризик у разі затримки платежів.

Таким чином, ТОВ “САНДОРА” продемонструвало феноменальну фінансову життєздатність та ефективність управління кризою. Підприємство не лише повністю компенсувало багатомільярдні збитки та відновило власний капітал, але й стратегічно підвищило ліквідність та знизило боргове навантаження у 2024 році. Хоча формально стан підприємства визначено як нестійкий, фактична фінансова стійкість, підтверджена прибутковістю та ліквідністю, є високою та стабільною, тому підсумуємо, що товариство стоїть на порозі переходу до нормальної фінансової стійкості.

## **2.2. Аналіз макро- та мікросередовища функціонування ТОВ “САНДОРА” та ідентифікація ризиків і можливостей**

Товариство з обмеженою відповідальністю “САНДОРА” діє в умовах жорсткої ринкової конкуренції, проте утримує позицію лідера. Складнощі функціонування сучасного підприємства в умовах гібридної війни та економічної кризи вимагають від керівництва застосування інструментарію

стратегічного аналізу, що охоплює зовнішнє (макро- та мікросередовище) та внутрішнє середовища. Для ТОВ “САНДОРА”, як частини міжнародної корпорації PepsiCo та лідера сокової галузі України, такий аналіз є основою для розробки стійкої стратегії для здійснення подальшої діяльності та утримання позиції на ринку.

Для здійснення аналізу макросередовища необхідно ідентифікувати ключові неконтрольовані фактори, що формують загальні умови для галузі.

Одним із домінуючих для галузі наразі є *політичний* фактор. Тривалий військовий конфлікт несе пряму загрозу безпеці виробничих потужностей у Миколаївській області та створює логістичні перешкоди, зокрема в експортно-імпортних операціях через блокування морських портів [44]. Крім того, компанія зіткнулася зі значними репутаційними ризиками та громадським тиском внаслідок діяльності материнської корпорації на ринку країни-агресора, що безпосередньо впливає на лояльність українського споживача [45].

Попри значний воєнний фактор загалом політичний фактор має доволі позитивний вплив на галузь харчової промисловості, про що свідчать експортна підтримка та лобіювання. Активна позиція уряду щодо просування українського експорту (наприклад, розширення “транспортного безвізу”) є важливим фактором, котрий дозволяє компанії ефективніше компенсувати скорочення внутрішнього ринку за рахунок нарощування поставок до ЄС та інших країн [46]. Динаміку експорту соків зображено на рис. 2.1.

Попри нестабільну міжнародну політичну ситуацію, політична ситуація всередині країни залишається контрольованою та стабільною, що позитивно впливає на інвестиційний клімат держави. Незважаючи на зовнішні виклики, внутрішня політична єдність щодо євроінтеграційного курсу та економічних реформ є позитивним сигналом для міжнародних інвесторів, включаючи PepsiCo, що підтверджує стратегічну доцільність збереження активів в Україні. Таким чином, навіть попри воєнний стан, який діє в Україні з 2022 року, іноземні інвестори все ще знаходять українські підприємства привабливими для інвестування.

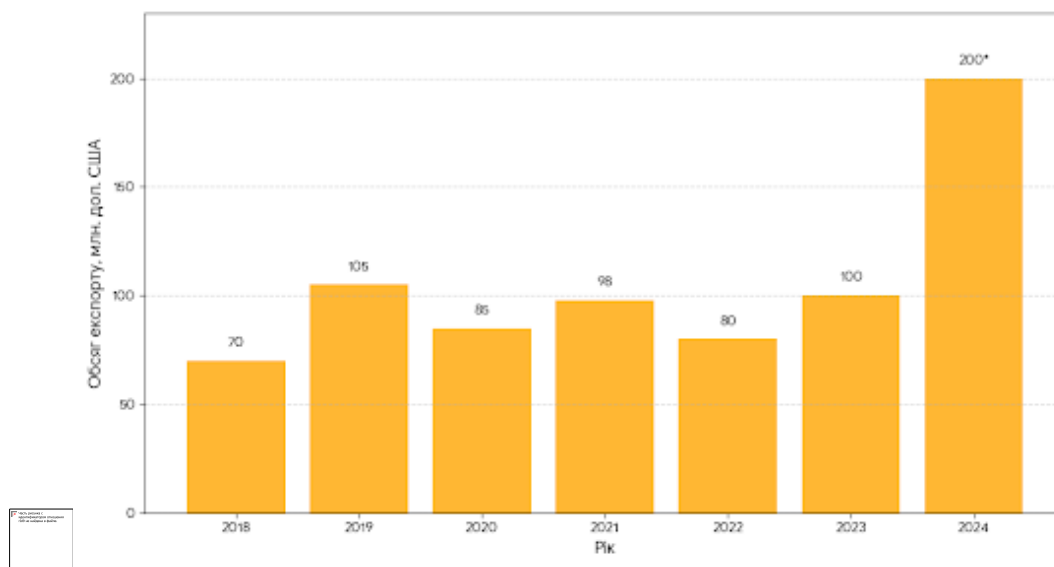


**Рис. 2.1. Динаміка експорту соків України  
за 2018-2024 рр. (млн дол. США)**

*Джерело: розроблено автором на основі [46]*

Значну роль відіграє і повоєнне планування та фонди відновлення. Залучення міжнародних донорів та формування Фондів відновлення України створює перспективу для отримання цільового фінансування на модернізацію інфраструктури, енергоефективність та відновлення сировинних ланцюгів, що, у свою чергу, позитивно вплине на харчову промисловість України.

Економічне середовище, з іншого боку, наразі характеризується високою волатильністю, що чинить тиск на рентабельність. За даними Національного банку України, попри очікуване уповільнення, рівень інфляції на кінець 2025 року залишається значним, що призводить до зниження купівельної спроможності населення [45]. Це змушує споживачів переходити на більш бюджетні продукти або товари-замінники, що безпосередньо впливає на обсяги продажів у преміум-сегменті.

З точки зору розвитку підприємства, значною загрозою залишаються валютний курс та імпортозалежність. Значна частка сировини та пакувальних матеріалів імпортується, тому волатильність курсу гривні залишається ризиком, котрий збільшує витрати на сировину та запчастини, незважаючи на

стабілізаційні зусилля НБУ. Динаміку курсу долара США до української гривні зображено на рис. 2.2.

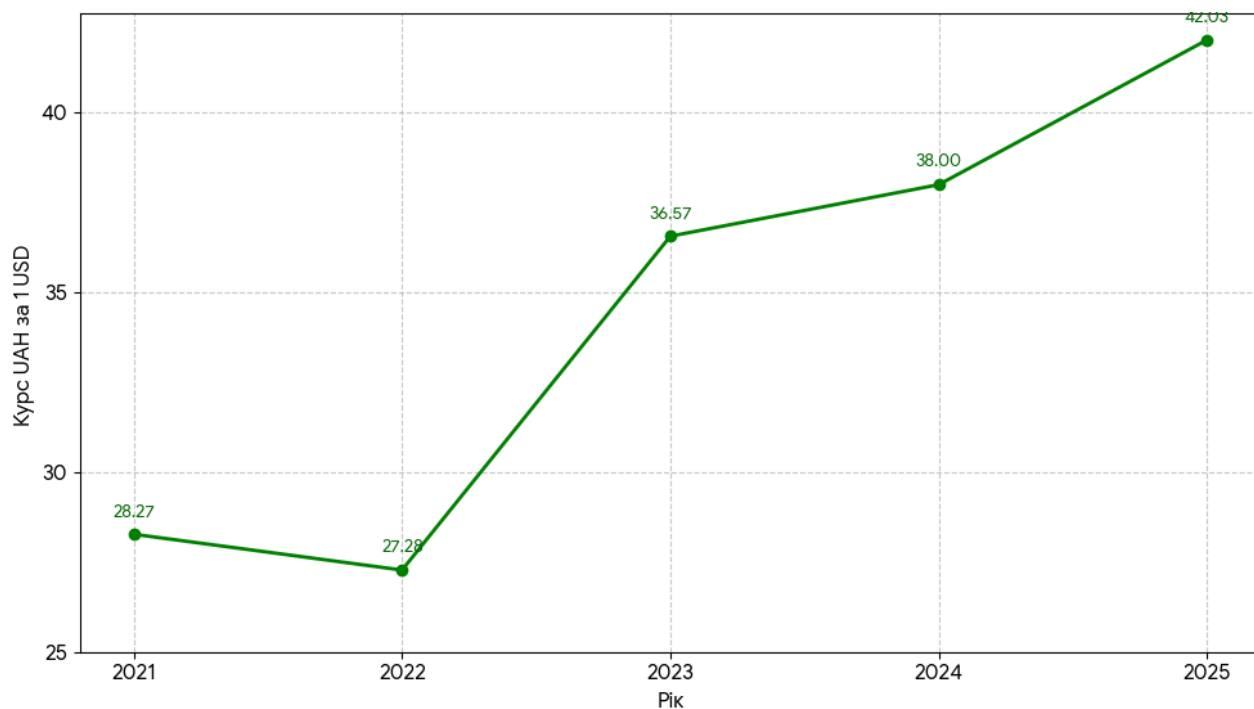


**Рис. 2.2. Динаміка курсу долара США до гривні за 2021-2025 рр.**

*Джерело: розроблено автором на основі [47]*

Окрім того, сокова галузь є імпортозалежною (наприклад, концентрати, обладнання, пакування), а зростання цін на енергоносії та нестабільність валютного курсу призводять до критичного зростання собівартості продукції. Як показує досвід 2024 року, середнє зростання операційних витрат у харчовій промисловості, пов'язане з логістикою та енергоносіями, перевищило 20% [47].

Логістичні витрати та страхування, вартість яких значно зросла у результаті воєнних дій на території України, характеризують економічне становище як нестабільне. Пошкодження інфраструктури, збільшення страхових та військових ризиків призвело до зростання вартості авто- та залізничних перевезень. Це вимагає від підприємства оптимізації маршрутів та використання мультимодальних перевезень через західні кордони.

Не менший негативний вплив спричиняє і зростання вартості енергоносіїв. Пошкодження енергетичної інфраструктури та ринкове зростання цін на

електроенергію та газ (як ключові витрати у виробничому процесі) збільшує собівартість продукції, що для енергоємної сокової галузі вимагає негайної реалізації проектів з енергонезалежності.

Таким чином, можемо підсумувати, що економічний фактор загалом має негативний вплив на харчову промисловість.

Ключовим *соціальним* викликом є демографічна криза, спричинена війною та масштабною зовнішньою міграцією. Скорочення чисельності населення, особливо платоспроможних груп, призвело до скорочення внутрішнього ринку збуту. Динаміку чисельності населення зображено на рис. 2.3.

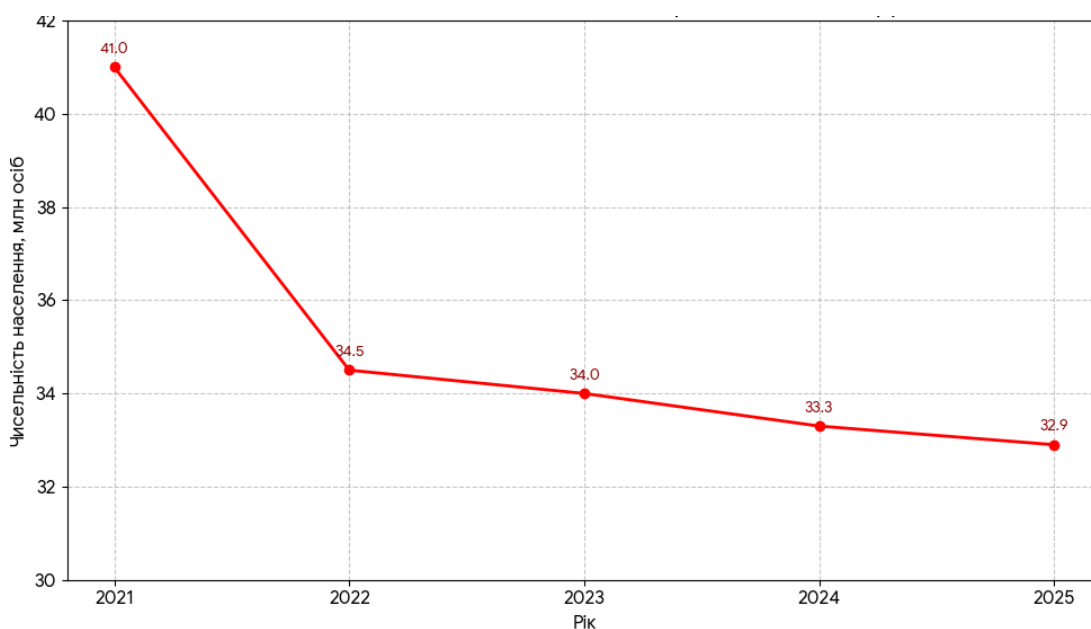


**Рис. 2.3.** Динаміка чисельності населення України за 2021-2025 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі [48]*

Воєнні дії призвели до формування такого негативного соціального явища як дефіцит кваліфікованих кадрів. Військовий призов та міграція спричиняють дефіцит висококваліфікованих фахівців (інженерів, технологів). Ця проблема є критичною для обслуговування високотехнологічного обладнання підприємств і вимагає інвестицій у програми внутрішнього навчання та рекрутингу.

Також негативний вплив на галузь здійснює падіння реальних доходів та раціоналізація споживання. Зниження реальних доходів змушує споживачів до раціонального споживання, що призводить до купівлі концентрованих напоїв, та переходу на private labels (власні торгові марки) супермаркетів, що посилює конкурентний тиск.

Не менш важливу роль в умовах воєнного часу відіграє і соціальна відповідальність та етичний вибір. Українські споживачі стали надзвичайно чутливими до етичного вибору компаній, що посилює репутаційні ризики підприємств з іноземними інвестиціями та вимагає прозорості та активної соціальної позиції.

Однак, позитивним чинником є зміна споживчих уподобань у бік здорового способу життя (Health & Wellness). Споживачі все частіше віддають перевагу продукції з низьким вмістом цукру, натуральним сокам прямого віджиму та функціональним напоям [49].

*Технологічний* фактор є не менш важливим для харчової промисловості. Розробка нових методів обробки продукції є позитивним аспектом для галузі, та включає впровадження процесів, які дозволяють зберегти харчову цінність продукту, наприклад, технології холодного чи асептичного розливу, що є критично важливим для сокової продукції.

Не менш важливими є покращення якості та безпеки продукції. Інновації у системах контролю якості, таких як автоматизовані лінії для виявлення дефектів або забруднень, забезпечують відповідність міжнародним стандартам, необхідним для експорту до ЄС, що, у свою чергу, дозволяє нарощувати обсяги експорту продукції.

Ще одним позитивним фактором є розробка нових технологій зберігання продукції. Поява та вдосконалення холодильних та кріогенних технологій дозволяє суттєво подовжити термін придатності концентратів та готової продукції.

Завдяки автоматизації процесів на підприємствах, яка із кожним роком нарощує обсяги, відбувається мінімізація впливу людського фактора на якість

та зниження залежності від дефіциту робочої сили, що особливо важливо в умовах стрімкого скорочення населення внаслідок воєнних дій на території України.

*Правове* середовище, у свою чергу, створює вагомі можливості для харчової промисловості. Процес євроінтеграції та гармонізація українського законодавства зі стандартами ЄС (зокрема, у сфері безпеки харчових продуктів та митних процедур) спрощує доступ до європейських ринків, що є ключовим напрямом для компенсації втрат внутрішнього ринку. Важливим стимулом є земельна реформа, яка з 2024 року дозволяє юридичним особам купувати землю, що відкриває перед підприємствами харчової промисловості стратегічну можливість для вертикальної інтеграції та забезпечення стабільного контролю над сировинною базою [50].

Водночас, *екологічний* фактор несе значні загрози. Руїнування інфраструктури, зокрема іригаційних систем на Півдні (наслідки підриву Каховської ГЕС), та забруднення ґрунтів ставлять під загрозу сталість та якість вітчизняної сировинної бази.

Не менш важливими є мінування територій та забруднення ґрунтів, оскільки приблизно 30% території України потенційно заміновано або забруднено, що скорочує обсяг орних земель та вимагає додаткового контролю якості сировини на наявність токсичних речовин.

Через зменшення територій для вирощування сировини відбувається виснаження та деградація ґрунтів. Інтенсивне використання землі призводить до виснаження чорноземів, що вимагає від аграріїв збільшення кількості добрив.

Попри це, незмінними залишається сприятливі кліматичні умови. Україна знаходиться у помірній зоні, що забезпечує сприятливі умови для вирощування сільськогосподарських культур. Однак нерівномірний розподіл опадів вимагає системи іригації. Також важливою є географічна перевага. Розташування в центрі Європи та вихід до моря (хоча і тимчасово обмежений) є можливістю для експорту готової продукції.

Таким чином, попри обмеження, викликані воєнними діями, кліматичні умови України все ще є сприятливими для вирощування сировинної бази харчової промисловості. PESTLE-аналіз харчової промисловості України відображено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**PESTLE-аналіз харчової промисловості України**

| Фактори                                                                 | Вплив | Вага        | Оцінка | Зважена оцінка |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------|----------------|
| <b>1. Політичні фактори (Political)</b>                                 |       |             |        |                |
| Війна в країні                                                          | -     | 0,30        | 4      | -1,20          |
| Репутаційні ризики підприємств, що взаємодіють з рф                     | -     | 0,05        | 3      | -1,50          |
| Лобіювання експорту                                                     | +     | 0,05        | 3      | 1,50           |
| Впровадження програм повоєнного планування                              | +     | 0,20        | 3      | 0,60           |
| Впровадження фондів підтримки вітчизняних підприємств                   | +     | 0,20        | 3      | 0,60           |
| Впровадження процесу євроінтеграції в Україні                           | +     | 0,20        | 3      | 0,60           |
| <b>Кількісна бальна оцінка</b>                                          | -     | <b>1,00</b> | -      | <b>0,60</b>    |
| <b>2. Економічні фактори (Econometical)</b>                             |       |             |        |                |
| Рівень інфляції                                                         | -     | 0,30        | 4      | -1,20          |
| Зростання цін на енергоносії                                            | -     | 0,20        | 5      | -1,00          |
| Зменшення купівельної спроможності населення                            | -     | 0,20        | 5      | -1,00          |
| Динаміка курсу валют                                                    | -     | 0,30        | 5      | -1,50          |
| <b>Кількісна бальна оцінка</b>                                          | -     | <b>1,00</b> | -      | <b>-4,70</b>   |
| <b>3. Соціально-демографічні фактори (Social)</b>                       |       |             |        |                |
| Скорочення чисельності населення                                        | -     | 0,50        | 4      | -2,00          |
| Дефіцит кваліфікованих кадрів                                           | -     | 0,20        | 2      | -0,40          |
| Зміна споживчих уподобань                                               | +     | 0,30        | 3      | 0,90           |
| <b>Кількісна бальна оцінка</b>                                          | -     | <b>1,00</b> | -      | <b>-1,50</b>   |
| <b>4. Технологічні фактори (Technological)</b>                          |       |             |        |                |
| Зростання логістичних витрат                                            | -     | 0,20        | 5      | -1,00          |
| Впровадження автоматизованих ліній для виявлення дефектів та забруднень | +     | 0,20        | 2      | 0,40           |
| Розробка нових технологій зберігання продукції                          | +     | 0,30        | 2      | 0,60           |
| Автоматизація виробничих процесів                                       | +     | 0,30        | 2      | 0,60           |
| <b>Кількісна бальна оцінка</b>                                          | -     | <b>1,00</b> | -      | <b>0,60</b>    |
| <b>5. Правові фактори (Legal)</b>                                       |       |             |        |                |
| Відкриття ринку землі                                                   | +     | 0,30        | 2      | 0,60           |
| Гармонізація вітчизняного законодавства зі стандартами ЄС               | +     | 0,70        | 2      | 1,40           |
| <b>Кількісна бальна оцінка</b>                                          | -     | <b>1,00</b> | -      | <b>2,00</b>    |
| <b>6. Екологічні фактори (Ecological)</b>                               |       |             |        |                |
| Вдале територіальне розташування                                        | +     | 0,2         | 4      | 0,80           |
| Виснаження та деградація ґрунтів                                        | -     | 0,1         | 2      | -0,20          |
| Забруднення ґрунтів                                                     | -     | 0,1         | 2      | -0,20          |
| Придатний клімат                                                        | +     | 0,2         | 4      | 0,80           |

Продовження табл. 2.6

|                                |   |             |   |              |
|--------------------------------|---|-------------|---|--------------|
| Мінування територій            | - | 0,2         | 4 | -0,80        |
| Руйнування іригаційних систем  | - | 0,2         | 3 | -0,60        |
| <b>Кількісна бальна оцінка</b> | - | <b>1,00</b> | - | <b>-0,20</b> |

*Джерело: розраховано автором на основі [51], [52], [53], [54], [55]*

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можемо дійти висновку, що найбільший вплив на харчову промисловість здійснює саме економічний фактор, що обумовлено значним зростанням цін на енергоносії, сировину та стрімкими інфляційними процесами.

Незважаючи на критичні загрози, пов'язані з військовими діями та економічною кризою (висока інфляція, зростання собівартості продукції), макросередовище в цілому має стримано-позитивний потенціал. Це обумовлено сильним позитивним впливом правових (євроінтеграція, земельна реформа) та технологічних (автоматизація, інновації) факторів, які відкривають можливості для експортної експансії та вертикальної інтеграції.

Наступним логічним кроком після аналізу галузі є аналіз мікросередовища та внутрішнього потенціалу досліджуваного підприємства, тобто ТОВ “САНДОРА”, які дозволяють оцінити рівень конкуренції в галузі та визначити конкурентні переваги та слабкості підприємства. Для цього проаналізуємо вплив п'яти основних сил на діяльність ТОВ “САНДОРА”.

Сокова галузь України характеризується високим рівнем конкуренції, що посилюється економічним спадом, тому відзначимо, що загроза появи нових конкурентів оцінюється як помірна, оскільки вихід на ринок вимагає значних інвестицій у високотехнологічне виробництво та потужну дистрибуційну мережу.

Постачальники сировини здійснюють помірний вплив на підприємство, оскільки ТОВ “САНДОРА” має глобальну гнучкість у виборі імпортних концентратів, але у той самий час висока залежність від внутрішніх

постачальників пакувальних матеріалів (Tetra Pak) та місцевої сировини в умовах воєнних ризиків підвищує їхній вплив.

Далі оцінимо вплив покупців на досліджуване підприємство. Він оцінюється як високий через їхню високу чутливість до ціни та легкість переходу до конкурентів, особливо з огляду на репутаційні ризики ТОВ “САНДОРА”, яких підприємство набуло через продовження PepsiCo ведення діяльності з рф.

Загроза товарів-замінників, у свою чергу, є високою. Навіть в умовах дефіциту соків споживачі легко замінюють їх водою, морсами або холодним чаєм, що підсилюється економічними обмеженнями та трендом на мінімізацію цукру.

Останнім проаналізуємо рівень конкуренції в галузі, який є доволі високим. Основними конкурентами є потужні гравці: СП “BITMARK-УКРАЇНА” (ТМ “Наш Сік”), ЗАТ “Ерлан” (ТМ “Біола”) та Coca-Cola (ТМ “Rich”), які постійно конкурують за частку ринку через цінові війни та маркетингові акції. Аналіз п’яти сил Портера відображено у табл. 2.7.

**Таблиця 2.7**

**Аналіз п’яти сил М. Портера**

| Сила конкуренції                  | Рівень впливу | Опис                                                                                                                                                                                                              | Стратегічні реакції                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Внутрішньогалузева конкуренція | Високий       | Ринок насичений сильними національними операторами та локальними виробниками. Конкуренція посилюється у низькоціновому сегменті через зниження доходів населення, що спричиняє цінові війни та маркетингові акції | 1. Диференціація та Інновації: розробка та запуск нових, високомаржинальних, соціально-відповідальних та “здорових” продуктів (наприклад, лінійка “Прямий Віджим”)<br>2. Використання ефекту масштабу: утримання лідерства за рахунок найпотужнішої дистрибуційної мережі |
| 2. Загроза появи нових гравців    | Помірний      | Вихід на ринок вимагає значних капітальних інвестицій у високотехнологічне виробництво та розгалужену дистрибуційну мережу, що створює високий бар’єр. Лідери ринку контролюють канали дистрибуції                | Укріплення бар’єрів: постійне інвестування у технологічну перевагу та автоматизовані лінії для виявлення дефектів та забруднень                                                                                                                                           |

|                                        |          |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Загроза товарів-субститутів         | Високий  | Споживачі легко замінюють соки іншими напоями. Загроза посилюється через економічні обмеження та тренд на мінімізацію цукру                                                                                                               | 1. Інноваційний розвиток продуктового портфеля: збільшення частки у сегменті Health & Wellness (соки прямого віджиму) та продукції з низьким вмістом цукру<br>2. Репозиціонування у бік “здорового харчування” для збільшення цінності продукту                                                                          |
| 4. Ринкова влада покупців (споживачів) | Високий  | Покупці високочутливі до ціни та легко переходять до конкурентів через зниження купівельної спроможності. Влада покупців посилюється через критичні репутаційні втрати ТОВ “САНДОРА” внаслідок діяльності материнської компанії (PepsiCo) | 1. Репутаційний ребрендинг та лояльність: потужна маркетингова кампанія, соціальні інвестиції в економіку та ЗСУ для відновлення довіри споживачів<br>2. Політика покриття витрат: спрямування цінової політики на стабілізацію вартості кінцевого продукту для підтримки стійкого попиту у масовому сегменті            |
| 5. Ринкова влада постачальників        | Помірний | Підвищена залежність від постачальників пакувальних матеріалів та місцевої сировини. Водночас ресурсна база не обмежена у виборі імпорتنих концентратів                                                                                   | 1. Вертикальна інтеграція та сировинна стійкість: інвестиції у створення власної сировинної бази у відносно безпечних регіонах (Центральна та Західна Україна) через земельну реформу<br>2. Диверсифікація постачання: використання глобальної гнучкості PepsiCo у виборі імпорتنих концентратів для нівелювання ризиків |

*Джерело: розроблено автором на основі [55], [56], [57]*

За результатами проведення аналізу можемо дійти висновку, що ТОВ “САНДОРА” функціонує в умовах надзвичайно високої конкуренції, що загострюється економічними викликами та соціальними ризиками. Таким чином, загрози з боку внутрішньогалузевої боротьби та товарів-замінників вимагають від компанії стратегії адаптивної трансформації.

Таким чином, становище підприємства на українському ринку соків та напоїв наразі характеризується гострим конфліктом між лідерською позицією та критичною вразливістю зовнішнього і внутрішнього характеру.

Незважаючи на статус безумовного лідера галузі та потужну дистрибуційну мережу в Україні, діяльність підприємства перебуває під

подвійним ударом. Макросередовище товариства є надзвичайно ворожим, що обумовлено домінуючим економічним тиском та соціальною кризою, що, у свою чергу, створює високу інтенсивність конкуренції.

Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції з потужними національними операторами змушує підприємство брати участь у перманентних цінових війнах у масовому сегменті, які безпосередньо впливають на прибутковість діяльності. Ця боротьба за частку ринку ускладнюється високою ринковою владою покупців, які стали надзвичайно чутливими до ціни, та критичною загрозою товарів-замінників, котрі є дешевшими та відповідають глобальному тренду на мінімізацію цукру, що змушує ТОВ “САНДОРА” постійно інвестувати у диференціацію та продуктові інновації для виправдання вищої ціни. З боку виробничого ланцюга, помірна влада постачальників (особливо пакувальних матеріалів та сировини) посилюється логістичними та військовими ризиками, що вимагає від підприємства вертикальної інтеграції для контролю собівартості та забезпечення сировинної стійкості.

Після аналізу загроз зовнішнього середовища доцільно проаналізувати стан самого досліджуваного підприємства для визначення його внутрішнього потенціалу. Для цього скористаємося SNW-аналізом. SNW-аналіз ТОВ “САНДОРА” відображено у табл. 2.8.

**Таблиця 2.8**

**SNW-аналіз ТОВ “САНДОРА”**

| Фактори                            | Сильна (S) | Нейтральна (N) | Слабка (W) | Коментар                                                            |
|------------------------------------|------------|----------------|------------|---------------------------------------------------------------------|
| Фінансова стійкість та капітал     | +          |                |            | Підтримка PepsiCo, найбільший чистий прибуток у галузі.             |
| Технології та виробничі потужності | +          |                |            | Доступ до світових інновацій, висока ефективність виробництва.      |
| Збутова мережа та дистрибуція      | +          |                |            | Найпотужніша та найбільш розгалужена дистрибуція в Україні.         |
| Репутація та лояльність до бренду  |            |                | +          | Критичні репутаційні втрати через діяльність материнської компанії. |

Продовження табл. 2.8

|                                        |   |   |   |                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Географічне розташування виробництва   |   |   | + | Високий ризик виробничих активів у Миколаївській області.                                                                                                               |
| Асортиментна політика                  | + |   |   | Гнучкість у різних сегментах (Sandora, Садочок, Jaffa).                                                                                                                 |
| Експортна орієнтація                   | + |   |   | Підприємство експортує продукцію до понад 20 країн світу                                                                                                                |
| Вертикальна інтеграція                 | + |   |   | Власні потужності з переробки сировини, а також практика завчасної закупівлі та зберігання концентратів, що нівелює цінові коливання                                    |
| Система управління та прийняття рішень |   |   | + | Централізація стратегічних рішень на рівні материнської корпорації                                                                                                      |
| Кадровий потенціал                     |   |   | + | Військовий призов та міграція спричиняють дефіцит висококваліфікованих фахівців (інженерів, технологів), що критично для обслуговування високотехнологічного обладнання |
| Організаційна структура                |   | + |   | Лінійно-функціональний тип/матрична структура з елементами дивізійної. Забезпечує чітку вертикаль управління, але може бути недостатньо гнучкою в кризових умовах       |
| Економічний стан                       |   | + |   | Глибокий регрес у 2022 році та винятково потужне, стратегічно обґрунтоване відновлення у 2023-2024 роках                                                                |
| Ступінь імпортозалежності              |   |   | + | Значна частка сировини та пакувальних матеріалів (концентрати, обладнання, пакування) імпортується, що підвищує вразливість до валютної волатильності.                  |
| Система корпоративної підзвітності     | + |   |   | Застосування міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та корпоративних політик PepsiCo, що забезпечує прозорість та довіру інвесторів                         |
| Всього                                 | 7 | 2 | 5 | -                                                                                                                                                                       |

*Джерело: сформовано автором на основі [58], [59]*

Таким чином, ключовими сильними сторонами ТОВ “САНДОРА” є його масштаб та технологічна перевага, що дозволяє підприємству утримувати лідерство (за даними експертів, частка ринку залишається найбільшою, попри

всі виклики). Водночас, критичними слабкими сторонами є репутаційна вразливість та географічне розташування основних виробничих активів, що вимагає негайної стратегічної реакції. Тобто, наразі підприємство володіє високим конкурентним становищем та технологічними перевагами, котрі необхідно спрямувати на нівелювання зовнішньої геополітичної вразливості для забезпечення операційної стійкості.

Після аналізу сильних, нейтральних та слабких сторін підприємства доцільно приділити увагу ідентифікації ризиків, можливостей та обґрунтування майбутніх стратегічних напрямів.

Так, на основі проведених раніше аналізів можемо згуртувати ключові стратегічні ризики та можливості підприємства. Виходячи з проведеного комплексного аналізу, стратегічне становище ТОВ “САНДОРА” в українській харчовій промисловості є втіленням парадоксу лідерства в умовах критичної вразливості. Підприємство, як безумовний лідер сокової галузі, що входить до складу глобальної корпорації PepsiCo, має на своєму боці значні конкурентні переваги: потужну та розгалужену дистрибуційну мережу, технологічну перевагу та корпоративну фінансову підтримку, що забезпечує найвищу в галузі виробничу ефективність та доступ до світових інновацій. Це дозволяє йому успішно управляти диверсифікованим портфелем брендів та демонструвати швидке відновлення фінансових результатів після катастрофічних збитків 2022 року.

Водночас, незважаючи на внутрішню потужність, компанія стикається з гострим тиском, інтенсивність якого підтверджується моделлю п'яти сил Портера та SNW-аналізом. Внутрішньогалузева конкуренція є високою, у той самий час вона загострена боротьбою з сильними національними операторами та ціновою чутливістю споживачів. Цей тиск посилюється високою загрозою товарів-замінників, що відповідають глобальному тренду на мінімізацію цукру, і змушує підприємство постійно інвестувати у диференціацію та продуктові інновації для виправдання вищої ціни. З боку виробничого ланцюга, помірна влада постачальників (особливо пакувальних матеріалів та сировини)

посилюється логістичними та військовими ризиками, а значна імпортозалежність робить собівартість продукції чутливою до валютної волатильності.

Таким чином, становище ТОВ “САНДОРА” - це ситуація, коли технологічна перевага та сильний бренд повинні бути спрямовані на нівелювання критичних ризиків: подолання фінансової нестабільності, зменшення збитковості через воєнний стан шляхом диверсифікації та забезпечення сировинної стійкості. Експортний потенціал та підтримка материнської компанії є ключовими можливостями, що дозволяють підприємству адаптуватися до кризових умов та інвестувати у необхідну інноваційну діяльність для зміцнення позицій. Тому стратегія компанії повинна охоплювати балансування між боротьбою з агресивними конкурентними силами та використанням корпоративних та інституційних переваг для зміцнення фінансової та операційної стійкості.

### **2.3. Визначення внутрішнього потенціалу, оцінка конкурентної позиції та формування стратегічних пріоритетів**

Економічна стійкість та конкурентоспроможність ТОВ “САНДОРА” формуються під впливом її позиції на українському ринку, динаміки ключових фінансових показників та здатності адаптуватися до кризових умов. Як частина глобальної корпорації PepsiCo, товариство має значні переваги у фінансуванні та технологіях, але також стикається з високою конкуренцією та викликами, пов’язаними з військовою агресією в Україні.

ТОВ “САНДОРА” є провідним гравцем у чотирьох ключових категоріях українського ринку: соки, газовані напої, снекова та молочна продукція. Основними конкурентами товариства є СП “Вітмарк-Україна” ТОВ та ТОВ “Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед”. Порівняльну характеристику частки ринку за категоріями продукції відображено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Порівняння частки ринку за сегментами ТОВ “САНДОРА” з  
основними конкурентами, %**

| Сегмент              | ТОВ “САНДОРА” | СП “Вітмарк-Україна” ТОВ | ТОВ “Кока-Кола<br>Беверіджиз Україна<br>Лімітед” |
|----------------------|---------------|--------------------------|--------------------------------------------------|
| Соки                 | 30,3%         | 30,3%                    | 4,7%                                             |
| Газовані<br>Напої    | 29,7%         | 3,2%                     | 58,7%                                            |
| Снекова<br>Продукція | 23,0%         | 1,8%                     | 5,3%                                             |

*Джерело: сформовано автором на основі [60], [61]*

Таким чином, у сегменті соків спостерігається біполярна структура ринку, де ТОВ “САНДОРА” та СП “Вітмарк-Україна” ТОВ є співлідерами з ідентичними частками по 30,3%. Це підтверджує факт гострої, майже рівної, конкуренції між двома найбільшими національними виробниками сокової продукції. Частка ТОВ “Кока-Кола Беверіджиз Україна” у цьому сегменті є незначною (4,7%), що свідчить про їхню низьку стратегічну зацікавленість або меншу ефективність у цьому напрямку порівняно з основною спеціалізацією.

Проте ринок газованих напоїв демонструє яскраво виражену монополістичну конкуренцію з домінуванням ТОВ “Кока-Кола Беверіджиз Україна”, що утримує 58,7% ринку. При цьому ТОВ “САНДОРА” є головним конкурентом-переслідувачем, але її частка (29,7%) є майже вдвічі меншою за частку лідера. СП “Вітмарк-Україна” ТОВ практично не представлена в цьому сегменті (3,2%), що узгоджується з її основною спеціалізацією на соках.

ТОВ “САНДОРА” (з брендами Lay's, Хрустteam) займає лідируючу позицію в сегменті снекової продукції з часткою 23,0%. Це свідчить про успішну диверсифікацію та сильний бренд-портфель PepsiCo у цьому напрямку. Частки “Вітмарк” (1,8%) та “Кока-Кола” (5,3%) у цьому сегменті є низькими, що підтверджує, що виробництво снєків не є пріоритетним для цих компаній.

Можемо підсумувати, що ТОВ “САНДОРА” є єдиним гравцем серед представлених, який утримує лідируючі або ключові позиції в усіх трьох

сегментах. Це свідчить про високий ступінь операційної та продуктової диверсифікації, що є важливою перевагою для економічної стійкості в умовах ринкової та воєнної нестабільності.

СП “Вітмарк-Україна” ТОВ має вузьку спеціалізацію на соковому ринку (30,3%), та ігнорує сегменти газованих напоїв та снеків, у той час як ТОВ “Кока-Кола Беверіджиз Україна” має чітко виражену домінуючу спеціалізацію на ринку газованих напоїв (58,7%), з мінімальною присутністю в інших категоріях.

З точки зору стійкості, СП “Вітмарк-Україна” ТОВ та ТОВ “Кока-Кола Беверіджиз Україна” більш вразливі до кризових ситуацій, специфічних для їхніх основних ринків (наприклад, “цукровий податок” на газовані напої або неврожай на соковому ринку), порівняно з диверсифікованою “САНДОРОЮ”, оскільки дане підприємство використовує стратегію широкої диверсифікації та прямої конкуренції з лідерами в усіх ключових категоріях.

Далі проаналізуємо чистий дохід усіх підприємств. Динаміку чистого доходу ТОВ “САНДОРА” та підприємств-конкурентів відображено у табл. 2.10.

**Таблиця 2.10**

**Динаміка чистого доходу ТОВ “САНДОРА” та  
підприємств-конкурентів за період 2021-2023 рр., млн грн**

| Показник                      | ТОВ<br>“САНДОРА” | СП “Вітмарк-Україна”<br>ТОВ | ТОВ “Кока-Кола<br>Беверіджиз Україна” |
|-------------------------------|------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| 2021 рік                      | 12 031           | 1 688                       | 8 300                                 |
| 2022 рік                      | 6 429            | 2 258                       | 8 299                                 |
| 2023 рік                      | 9 708            | 3 284                       | 13 900                                |
| Темп приросту<br>2022/2021, % | -46.6%           | +33.8%                      | -0,01%                                |
| Темп приросту<br>2023/2022, % | +51.0%           | +45.4%                      | +67.5%                                |

*Джерело: сформовано автором на основі [60], [61]*

Таким чином, можемо дійти висновку, що ТОВ “САНДОРА” виявилася найбільш вразливим до операційних ризиків, пов’язаних з війною, що призвело до тимчасової, але глибокої фінансової просадки у 2022 році. Його відновлення значною мірою залежало від зовнішнього фінансування.

У той самий час СП “Вітмарк-Україна” ТОВ виявило найвищу внутрішню стійкість, стабільно нарощуючи дохід протягом усього кризового періоду 2022-2023 років.

Проте ТОВ “Кока-Кола Беверіджиз Україна” підтвердило свій статус ринкового домінанта, швидко відновивши та перевершивши докризові показники, ставши лідером за абсолютним обсягом доходу у 2023 році серед представлених компаній.

Тобто, ТОВ “САНДОРА” успішно пододало кризу 2022 року, але його фінансові результати та динаміка підкреслюють критичну залежність від стабільності логістики та виробництва, а також від підтримки глобального холдингу.

Динаміку чистого доходу ТОВ “САНДОРА” та підприємств-конкурентів зображено на рис. 2.4.

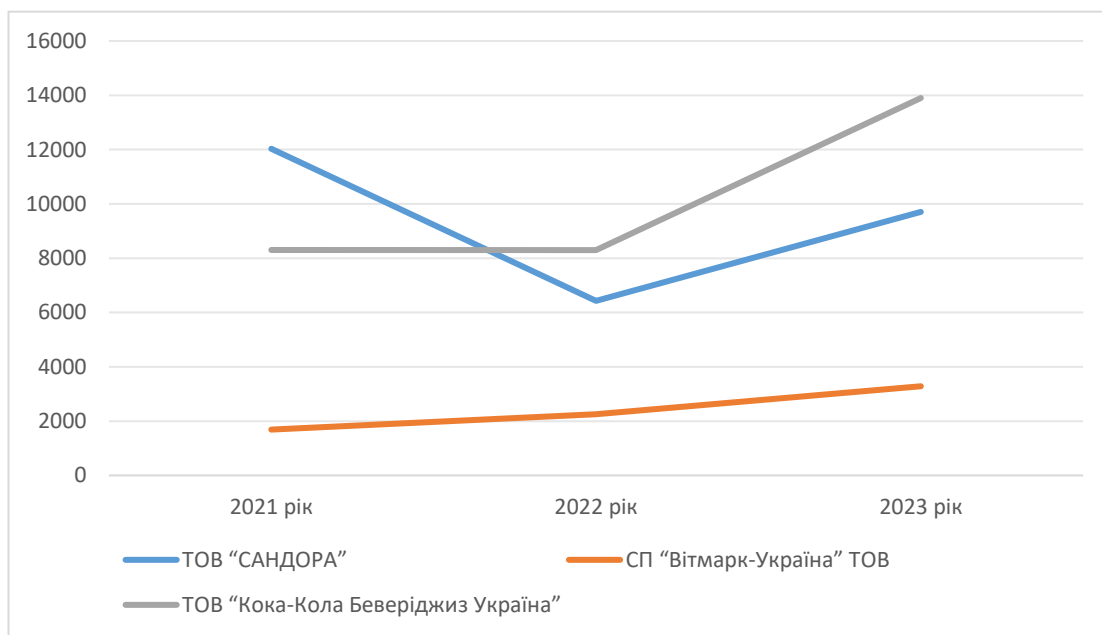


**Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу ТОВ “САНДОРА” та підприємств-конкурентів за період 2021-2023 рр.**

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, проаналізувавши діяльність ТОВ “САНДОРА” та його ключових конкурентів, можемо сформулювати для досліджуваного підприємства методи утримання лідируючих позицій (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Стратегічні напрямки розвитку для ТОВ “САНДОРА” та його  
ключових конкурентів**

| Параметр                       | ТОВ “САНДОРА”<br>(PepsiCo)                                                                                                                                     | СП “Вітмарк-Україна”<br>ТОВ                                                                                                                       | ТОВ “Кока-Кола<br>Беверіджиз Україна”                                                             |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ключова перевага               | Глобальне фінансування (PepsiCo) та диверсифікація (соки, снеки, напої, молоко)                                                                                | Операційна стійкість, прибутковість у кризу, висока ліквідність                                                                                   | Домінування на ринку газованих напоїв та рекордний виторг                                         |
| Головна загроза                | Операційний та фінансовий шок (зупинка заводів, масивні збитки, залежність від кредитів)                                                                       | Залежність від врожаю та коливань цін на сировину                                                                                                 | Монозалежність від ринку напоїв, ризик “цукрового податку”                                        |
| Конкурентна позиція            | Висока внутрішньогалузева конкуренція (рівність у соках) та критичний тиск з боку покупців (цінова чутливість) та товарів-замінників (тренд Health & Wellness) | Гостра боротьба з ТОВ “САНДОРА” у соковому сегменті, але низький ризик від товарів-замінників, оскільки компанія зосереджена на базовому сегменті | Сильна позиція в газованих напоях, проте вразливість до товарів-замінників та регуляторного тиску |
| Стратегічний напрямок розвитку | Впровадження лінійки продуктів Health&Wellness (соки прямого віджиму)                                                                                          | Зміцнення органічного зростання та розширення експорту                                                                                            | Утримання домінування та підвищення цін                                                           |

*Джерело: сформовано автором на основі [60], [61]*

Таким чином, можемо дійти висновку, що ТОВ “САНДОРА” є найбільш диверсифікованим гравцем на українському ринку соків, газованих напоїв та снеків серед ключових конкурентів, що є його ключовою перевагою. Багатовекторна присутність підприємства на ринку забезпечує покриття ризиків. Потенційні втрати в одному сегменті (наприклад, напої) можуть бути частково компенсовані прибутком в іншому (снеки), що забезпечує більшу стабільність сукупного доходу порівняно з моносегментними конкурентами.

Проте попри продуктову диверсифікацію, поточний стан ТОВ “САНДОРА” характеризується критичною вразливістю до операційних ризиків та високою залежністю від фінансової підтримки материнської компанії. Головний ризик, який реалізувався у 2022 році, був спричинений географічною

концентрацією виробництва (зупинка заводів у Миколаївській області). Ця криза призвела до катастрофічного падіння доходу та масивного чистого збитку. Наслідком кризи стало виникнення критичного фінансового стану (негативний власний капітал та низька ліквідність), який був врегульований виключно через глобальне фінансування PepsiCo.

Поточний оптимальний стан товариства досягнуто, переважно, за рахунок фінансування: активний імпорт готової продукції для утримання частки ринку та капіталізація боргів (конвертація їх у статутний капітал) замість органічного відновлення. Це підтверджує, що внутрішня стійкість ТОВ “САНДОРА” є нижчою, ніж у одного з ключових конкурентів СП “Вітмарк-Україна”, ТОВ який залишився прибутковим у 2022 році.

ТОВ “САНДОРА” демонструє значний дисбаланс у зовнішньоекономічній діяльності, що свідчить про незавершене відновлення та зміну логістичної моделі. Різке скорочення експорту означає, що товариство втратило свою роль як домінуючого експортера української сокової продукції. У відповідь на кризу підприємство було змушене різко збільшити імпорт готової продукції (особливо у категорії снєків), що зробило його вразливим до валютних ризиків і порушень у міжнародних логістичних ланцюгах.

Таким чином, ТОВ “САНДОРА” функціонує як фінансово підтримуваний, диверсифікований гігант з доведеною здатністю до швидкого відновлення доходу, але з невирішеною проблемою операційної та фінансової стійкості, яка була забезпечена виключно за рахунок зовнішніх інвестицій материнської корпорації. Проте для забезпечення конкурентоспроможності на ринку підприємству доцільно диверсифікувати свій продуктовий портфель продуктами тренду Health & Wellness для того, щоб утримати споживачів сокового сегменту.

## РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ “САНДОРА”

### 3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів, розробка стратегічної карти та формування системи збалансованих показників (BSC) ТОВ “САНДОРА”

Збалансована система показників, є ключовим інструментом для переведення стратегічних планів компанії в операційні дії. Усі компоненти збалансованої системи показників повинні бути тісно пов’язані з ключовими стратегічними цілями підприємства.

Основними стратегічними цілями для ТОВ "САНДОРА", провідного виробника соків, напоїв, снєків та молочної продукції, є:

- Досягнення стійкого фінансового зростання та прибутковості.
- Збільшення частки на ринку основних категорій продукції.

Ключові стратегічні напрямки діяльності ТОВ "САНДОРА" відображено на рис. 3.1.

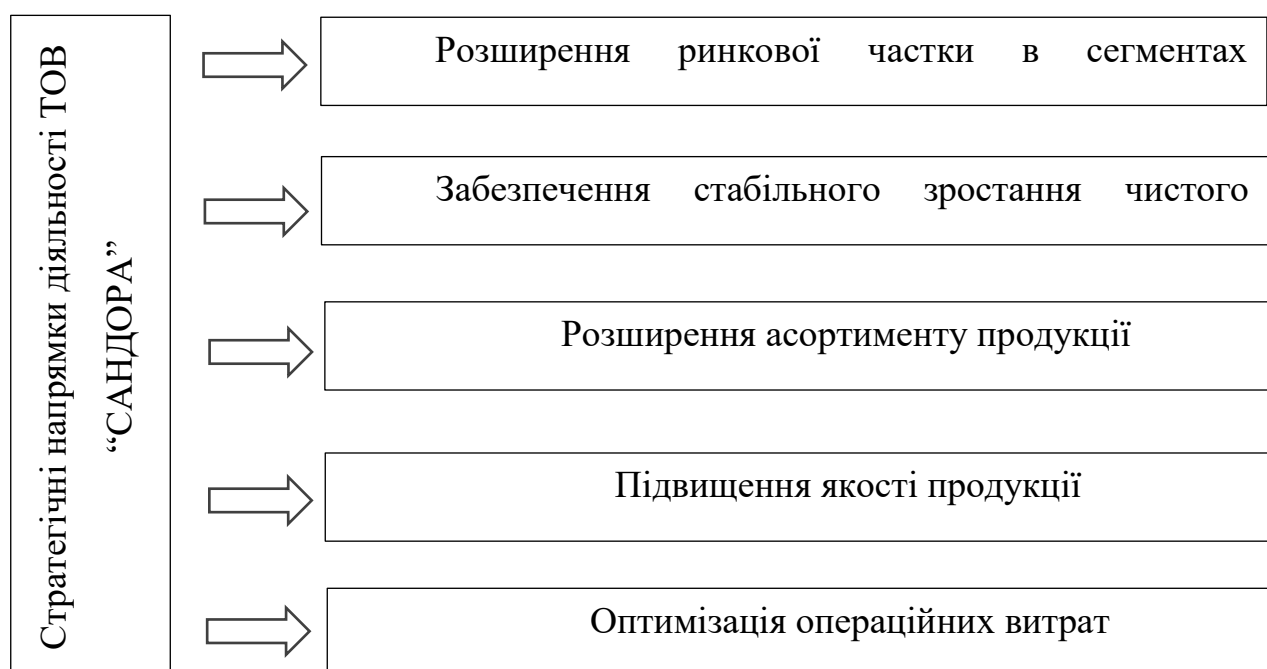


**Рис. 3.1. Стратегічні напрямки діяльності ТОВ "САНДОРА"**

*Джерело: розроблено автором*

Розглянемо чотири ключові складові моделі збалансованої системи показників: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання та розвиток персоналу для визначення пріоритетних напрямків та їх показників.

Для оцінки *фінансової* складової та виявлення чинників впливу на прибутковість використовуємо систему факторного аналізу Дюпона. Цей метод дає змогу ідентифікувати ключові моменти, що впливають на зміну показників діяльності.

Методика Дюпона розкладає показник рентабельності сукупного капіталу ROA на рентабельність реалізації  $R_{Sales}$  та оборотність активів  $K_{Turnover}$ :

Рентабельність сукупного капіталу ( ROA) розраховується як відношення операційного прибутку (збитку) до валюти балансу, тобто загальної суми активів. Розрахунок рентабельності сукупного капіталу ТОВ “САНДОРА” зображено у табл. 3.1.

**Таблиця 3.1**

**Розрахунок рентабельності сукупного капіталу  
ТОВ “САНДОРА” за період 2021-2024 рр., тис. грн**

| Рік  | Операційний прибуток<br>(збиток) | Валюта балансу | ROA, %   |
|------|----------------------------------|----------------|----------|
| 2021 | 516 212                          | 6 569 421      | 7,86 %   |
| 2022 | (2 770 602)                      | 3 908 650      | -70,89 % |
| 2023 | 397 033                          | 6 991 419      | 5,68 %   |
| 2024 | 920 079                          | 5 835 073      | 15,77 %  |

*Джерело: розроблено автором*

З таблиці видно, що рентабельність значно підвищилася у 2024 році після різкого падіння у 2022 році, демонструючи відновлення операційної прибутковості.

Далі визначимо рентабельність реалізації, яка розраховується як відношення операційного прибутку (збитку) до чистого доходу від реалізації. Розрахунок відображено у табл. 3.2.

**Таблиця 3.2**

**Розрахунок рентабельності реалізації ТОВ “САНДОРА” за період  
2021-2024 рр., тис. грн**

| Рік  | Операційний прибуток (збиток) | Чистий дохід | RSales, % |
|------|-------------------------------|--------------|-----------|
| 2021 | 516 212                       | 12 031 399   | 4,29 %    |
| 2022 | (2 770 602)                   | 6 428 677    | -43,10 %  |
| 2023 | 397 033                       | 9 707 781    | 4,09 %    |
| 2024 | 920 079                       | 12 212 930   | 7,53 %    |

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, у 2024 році рентабельність продажів зросла до 7,53 %, що є вищим за довоєнний рівень 2021 року (4,29 %).

Далі визначимо частку основних елементів витрат у чистому доході. Розрахунок частки основних елементів витрат у чистому доході відображено у табл. 3.3.

**Таблиця 3.3**

**Розрахунок частки основних елементів витрат у чистому доході ТОВ  
“САНДОРА” за період 2021-2024 рр.**

| Рік  | Матеріальні<br>затрати, % | Витрати на<br>оплату праці, % | Амортизація, % | Адміністративні<br>витрати, % | Витрати на<br>збут, % |
|------|---------------------------|-------------------------------|----------------|-------------------------------|-----------------------|
| 2021 | 60,64                     | 6,41                          | 2,87           | 2,82                          | 21,22                 |
| 2022 | 39,40                     | 15,42                         | 5,83           | 5,70                          | 31,64                 |
| 2023 | 38,97                     | 12,24                         | 4,42           | 3,44                          | 26,42                 |
| 2024 | 50,27                     | 12,00                         | 3,04           | 3,27                          | 24,85                 |

*Джерело: розроблено автором*

Так, у 2024 році найбільшу частку у структурі доходу займають матеріальні затрати та витрати на збут. Зростання частки матеріальних витрат у 2024 р., порівняно з 2022-2023 рр., може бути пов'язане з відновленням власного виробництва та збільшенням закупівель сировини.

Наступним визначимо коефіцієнт оборотності активів, котрий розраховується як відношення чистого доходу від реалізації до валюти балансу. Розрахунок коефіцієнту оборотності активів відображено у табл. 3.4.

**Таблиця 3.4**

**Розрахунок коефіцієнту оборотності активів ТОВ “САНДОРА” за  
період 2021-2024 рр., тис. грн**

| Рік  | Чистий дохід | Валюта Балансу | KTurnover (разів) |
|------|--------------|----------------|-------------------|
| 2021 | 12 031 399   | 6 569 421      | 1,83              |
| 2022 | 6 428 677    | 3 908 650      | 1,64              |
| 2023 | 9 707 781    | 6 991 419      | 1,39              |
| 2024 | 12 212 930   | 5 835 073      | 2,09              |

*Джерело: розроблено автором*

З розрахунку видно, що у 2024 році спостерігається найбільший коефіцієнт оборотності активів, що, у свою чергу, свідчить про ефективніше використання активів порівняно з попередніми періодами.

Далі проведемо аналіз оборотності ключових активів, розрахунок якого відображено у табл. 3.5.

**Таблиця 3.5**

**Аналіз оборотності ключових активів ТОВ “САНДОРА” за період  
2021-2024 рр., тис. грн**

| Рік  | Оборотність основних засобів (разів) | Оборотність дебіторської заборгованості (разів) |
|------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 2021 | 4,27                                 | 6,52                                            |
| 2022 | 3,86                                 | 12,90                                           |
| 2023 | 3,72                                 | 6,78                                            |
| 2024 | 7,16                                 | 7,32                                            |

*Джерело: розроблено автором*

За результатами проведених розрахунків видно різке зростання оборотності основних засобів у 2024 р. (7,16), що вказує на відновлення та інтенсифікацію виробничих процесів після знецінення 2022 року.

У результаті аналізу отриманих значень видно, що оборотність дебіторської заборгованості у 2024 р. також покращилась.

Скомпонуємо результати аналізу Дюпона. Аналіз за методом Дюпона зображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Аналіз за методом Дюпона ТОВ “САНДОРА”  
за період 2021-2024 рр., тис. грн**

| Показник / Рік                          | 2021      | 2022       | 2023      | 2024      |
|-----------------------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|
| Рентабельність сукупного капіталу, %    | 7,86      | -70,89     | 5,68      | 15,77     |
| Рентабельність реалізації, %            | 4,29      | -43,10     | 4,09      | 7,53      |
| Оборотність активів                     | 1,83      | 1,64       | 1,39      | 2,09      |
| Частка матеріальних затрат, %           | 60,64     | 39,40      | 38,97     | 50,27     |
| Частка витрат на збут, %                | 21,22     | 31,64      | 26,42     | 24,85     |
| Оборотність основних засобів            | 4,27 рази | 3,86 рази  | 3,72 рази | 7,16 рази |
| Оборотність дебіторської заборгованості | 6,52 рази | 12,90 рази | 6,78 рази | 7,32 рази |

*Джерело: розроблено автором*

За результатами проведеного аналізу можемо дійти наступних висновків.

Показники 2024 року свідчать про успішне відновлення операційної діяльності. Однак для подальшого стійкого зростання прибутковості та підвищення рентабельності продажів необхідно контролювати та, по можливості, знижувати частку ключових витрат – матеріальних витрат і витрат на збут. Також доцільно підтримувати високу оборотність активів.

Однією з можливих стратегічних ініціатив, що відповідає цим вимогам, є запуск лінії соків прямого віджиму. Така продукція має вищу маржинальність (через преміальний сегмент) та дозволяє знизити частку імпортних матеріалів (наприклад, концентратів), безпосередньо впливаючи на чинники рентабельності.

Далі проаналізуємо *клієнтську* складову, котра відображає конкурентну позицію підприємства та його орієнтацію на споживачів. Її завдання - залучення та утримання клієнтської бази, а також збільшення частки ринку.

Проте у нинішніх умовах ТОВ “САНДОРА” стикається з рядом викликів на вітчизняному ринку:

1. Втрата частки ринку. Через військове вторгнення та зупинку виробництва у Миколаївській області, частка ринку компанії різко впала з 40 % у 2021 році до 15 % у 2022 році. Хоча чистий дохід у гривневому еквіваленті у 2024 р. відновився, відновлення ринкових позицій залишається критичним завданням.

2. Висока концентрація клієнтів. Значна частина доходу і, що важливіше, дебіторської заборгованості товариства припадає на ключові національні торговельні мережі. Це створює підвищений кредитний ризик та високу залежність товариства від відносин з обмеженою кількістю контрагентів.

3. Зростання цін. Підприємство було змушене суттєво підвищити ціни на продукцію у 2022 та 2023 роках, що негативно впливає на конкурентоспроможність у нижчих цінових сегментах та вимагає зміцнення лояльності до бренду.

Щорічно ТОВ “САНДОРА” проводить анкетування споживачів, яке дозволяє виявити динаміку зміни уподобань, наявність недоліків продукції та шляхи вдосконалення продукту. Питання охоплюють реакцію на ціну продукту, пакування, якість, частоту придбання та асортимент. Аналіз проведених опитувань вказує на те, що, в цілому, споживачі задоволені продукцією, однак бажають оновлення асортименту. Динаміку споживчих вподобань представлено на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Динаміка споживчих вподобань споживачів ТОВ “САНДОРА” за період 2021-2024 рр., тис. осіб**

*Джерело: розроблено автором*

Результати анкетування, представлені на рисунку, свідчать, що стабільно зростає попит на продукцію прямого віджиму, тобто на свіжі соки з мінімальною обробкою, що є результатом популяризації тренду здорового способу життя. Таким чином, для подолання ринкових викликів ініціатива запуску лінії соків прямого віджиму може стати ключовою перевагою ТОВ “САНДОРА”. Впровадження даного продукту дозволяє:

- залучити нових платоспроможних клієнтів та диверсифікувати клієнтську базу;
- посилити позиціонування бренду як інноваційного та якісного виробника, підвищуючи лояльність;
- відновити частку ринку у преміальному сегменті.

Ключовими показниками клієнтської складової є:

1. Збільшення частки ринку (повернення до довоєнних показників).
2. Збільшення кількості повторних замовлень (індикатор лояльності та якості).
3. Залучення нових клієнтів (розширення бази).
4. Відсоток витрат на маркетинг у чистому доході (для оцінки активності просування).

Далі перейдемо до формування складової *внутрішніх процесів* моделі збалансованої системи показників ТОВ “САНДОРА”.

Складові внутрішніх процесів зосереджена на оптимізації ключових бізнес-процесів для створення цінності для клієнтів і досягнення фінансових цілей.

Пріоритетними процесами та викликами ТОВ “САНДОРА” є:

1. Виробнича ефективність та використання потужностей:

Поточне навантаження виробничого обладнання (на кінець 2023 р.) залишалося значно нижчим за 100% для соків (62%), напоїв (33%) та молочної продукції (22%).

Неповне завантаження потужностей призводить до зростання питомої ваги постійних витрат на одиницю продукції.

## 2. Ланцюг поставок та імпортозаміщення:

У 2022 році частка імпортованої готової продукції сягала 42 % від загального обсягу, що спричинило значно вищу собівартість. У 2023 році частка імпорту знизилася до 19 %.

Стратегічна мета - це поступове повернення до довоєнного рівня імпорту (2-4 %) для напоїв та повна відмова від імпорту готової продукції в інших сегментах.

## 3. Управління якістю та ризиками:

У 2022 році компанія визнала значні збитки від знецінення основних засобів та зростання резервів під очікувані кредитні збитки, що вказує на високий рівень операційних і кредитних ризиків, які пов'язані з воєнними діями.

ТОВ “САНДОРА” приділяє значну увагу оптимізації внутрішніх процесів для скорочення “вузьких місць” та пошуку нових шляхів скорочення процесу виробництва. Так, для мінімізації рівня незадоволеності клієнтів товариство здійснює постійний моніторинг процесу розгляду скарг незадоволених клієнтів. Це робиться для скорочення часу на відповідь на запит, а отже, для налагодження стосунків із клієнтами. Перелік етапів розгляду скарг ТОВ “САНДОРА” відображено у табл. 3.7.

**Таблиця 3.7**

### **Перелік етапів розгляду скарг ТОВ “САНДОРА”**

| Код | Операція (етап)                                    | Тривалість (днів) | Попередні операції |
|-----|----------------------------------------------------|-------------------|--------------------|
| A   | Реєстрація та первинна класифікація скарги         | 0,5               | -                  |
| B   | Передача скарги до відповідного відділу            | 0,5               | A                  |
| C   | Перевірка історії клієнта                          | 1,0               | A                  |
| D   | Лабораторний аналіз зразка (якість)                | 3,0               | B                  |
| E   | Звіт відділу (розслідування без лаб. аналізу)      | 2,0               | B, C               |
| F   | Формування остаточного висновку та пропозиції      | 1,0               | D, E               |
| G   | Узгодження рішення (керівництво, юристи)           | 1,0               | F                  |
| H   | Зворотний зв'язок з клієнтом та реалізація рішення | 1,0               | G                  |

*Джерело: розроблено автором*

На основі отриманих даних побудуємо мережевий графік процесу обробки скарг ТОВ “САНДОРА” (рис. 3.3.)

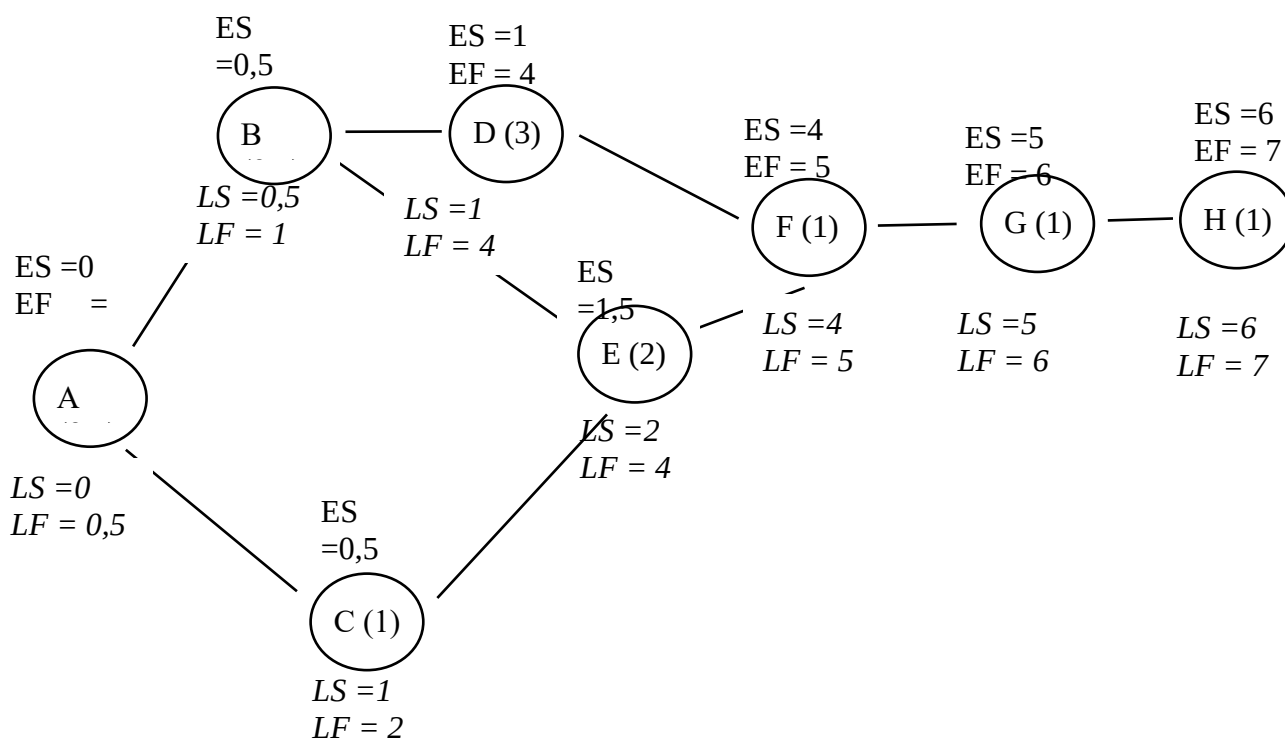


**Рис. 3.3. Мережевий графік процесу обробки скарг ТОВ “САНДОРА”**

*Джерело: розроблено автором*

На основі графіка визначимо критичний шлях процесу, тобто найдовший час процесів, та резервний час за етапами, які не увійшли до критичного шляху (табл. 3.8.)

**Таблиця 3.7**

**Розрахунок резерву часу етапів розгляду скарг ТОВ “САНДОРА”**

| Код | Етапи               | Тривалість | Попередники | ES (Ранній старт) | LS (Пізній старт) | Резерв |
|-----|---------------------|------------|-------------|-------------------|-------------------|--------|
| A   | Реєстрація          | 0,5        | -           | 0,0               | 0,0               | 0,0    |
| B   | Передача відділу    | 0,5        | A           | 0,5               | 0,5               | 0,0    |
| C   | Перевірка історії   | 1,0        | A           | 0,5               | 3,0               | 2,5    |
| D   | Лабораторний аналіз | 3,0        | B           | 1,0               | 1,0               | 0,0    |
| E   | Звіт відділу        | 2,0        | B, C        | 1,5               | 3,0               | 1,5    |
| F   | Формування висновку | 1,0        | D, E        | 4,0               | 4,0               | 0,0    |
| G   | Узгодження рішення  | 1,0        | F           | 5,0               | 5,0               | 0,0    |
| H   | Зворотний зв'язок   | 1,0        | G           | 6,0               | 6,0               | 0,0    |

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, оскільки критичний час процесів - це час, за якого резерви мають нульове значення, то критичний шлях процесу обробки скарг ТОВ “САНДОРА” це:

A - B - D - F- G - H.

Тобто, загальна тривалість процесу обробки скарг ТОВ “САНДОРА” складає:

$$0,5 + 0,5 + 3,0 + 1,0 + 1,0 + 1,0 = 7 \text{ днів.}$$

Згідно Закону України “Про звернення громадян”, затвердженого Постановою Верховної ради від 02.10.1996 №394/96, підприємству дається до 30 днів на відповідь на скаргу клієнта. Якщо скарга проста і не потребує додаткового вивчення, відповідь має бути надана протягом 15 днів; якщо питання складне, термін може бути продовжено до 45 днів (із обов’язковим повідомленням клієнта про продовження).

Відповідно, товариство завдяки оптимізації процесу суттєво скорочує час реагування та надання обґрунтованої відповіді для незадоволених клієнтів, що позитивно впливає на імідж підприємства та дозволяє уникати судових проваджень, викликаних наданням відповіді пізніше дозволеного Законом строку.

Ключові показники внутрішніх процесів ТОВ “САНДОРА”:

1. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (зростання).
2. Частка імпортованої готової продукції у загальному обсязі реалізації (зниження).
3. Зниження втрат від знецінення запасів та дебіторської заборгованості.
4. Ефективність маркетингових заходів (збільшення маржинального доходу).

Тепер сформуємо складову моделі збалансованої системи показників *“Навчання та розвиток персоналу”*.

Складова “Навчання та розвиток” є фундаментом для інновацій та вдосконалення, охоплюючи людей, системи та організаційні процедури.

Для підтримки стратегічних змін та роботи в умовах високої невизначеності, необхідно:

- Проводити перекваліфікацію персоналу для роботи з новим обладнанням та технологіями.
- Впровадити щорічну атестацію кадрів та план підвищення кваліфікації.

Перелік дій з розвитку персоналу включає визначення потреб у персоналі, коригування вимог до компетентності, планування та оцінювання навчання.

Для встановлення взаємозв'язку між стратегією та щоденною роботою, необхідно чітко сформулювати стратегічні цілі та основні фактори успіху. Важливо збільшувати кількість співробітників, які ознайомлені та розуміють стратегію, що можна оцінити за допомогою позитивного тестування.

Ключові показники складової “Навчання та розвиток”:

- Відсоток перекваліфікованих працівників (для роботи з новими технологіями).
- Позитивне тестування персоналу з питань стратегії підприємства (індикатор ознайомлення та розуміння стратегії).

Для розробки збалансованої системи показників, стратегію підприємства візуалізуємо за допомогою стратегічної карти.

Стратегічною настановою є підвищення рентабельності сукупного капіталу через відновлення виробництва, підвищення його ефективності, та запуску лінії соків прямого віджиму для розширення преміального сегмента.

Стратегічну карту товариства з обмеженою відповідальністю "САНДОРА" зображено на рис. 3.3.

Для успішного втілення стратегічного плану необхідно визначити вимірювані цільові орієнтири (показники). У межах системи збалансованих показників ці завдання формулюються саме через встановлення цільових значень для обраних індикаторів. Такі цільові значення можуть бути розраховані як для довгострокового, так і для короткострокового горизонтів планування.



**Рис. 3.3. Стратегічна карта ТОВ "САНДОРА"**

*Джерело: розроблено автором*

Щоб досягти цих стратегічних орієнтирів, розробляються програми конкретних заходів - так звані стратегічні ініціативи. Ці ініціативи є ключовими

для ефективного розподілу фінансових і людських ресурсів та слугують для мінімізації розриву між бажаним стратегічним станом та поточною діяльністю компанії. Цільові значення показників для ТОВ “САНДОРА” відображено на рис. 3.4.

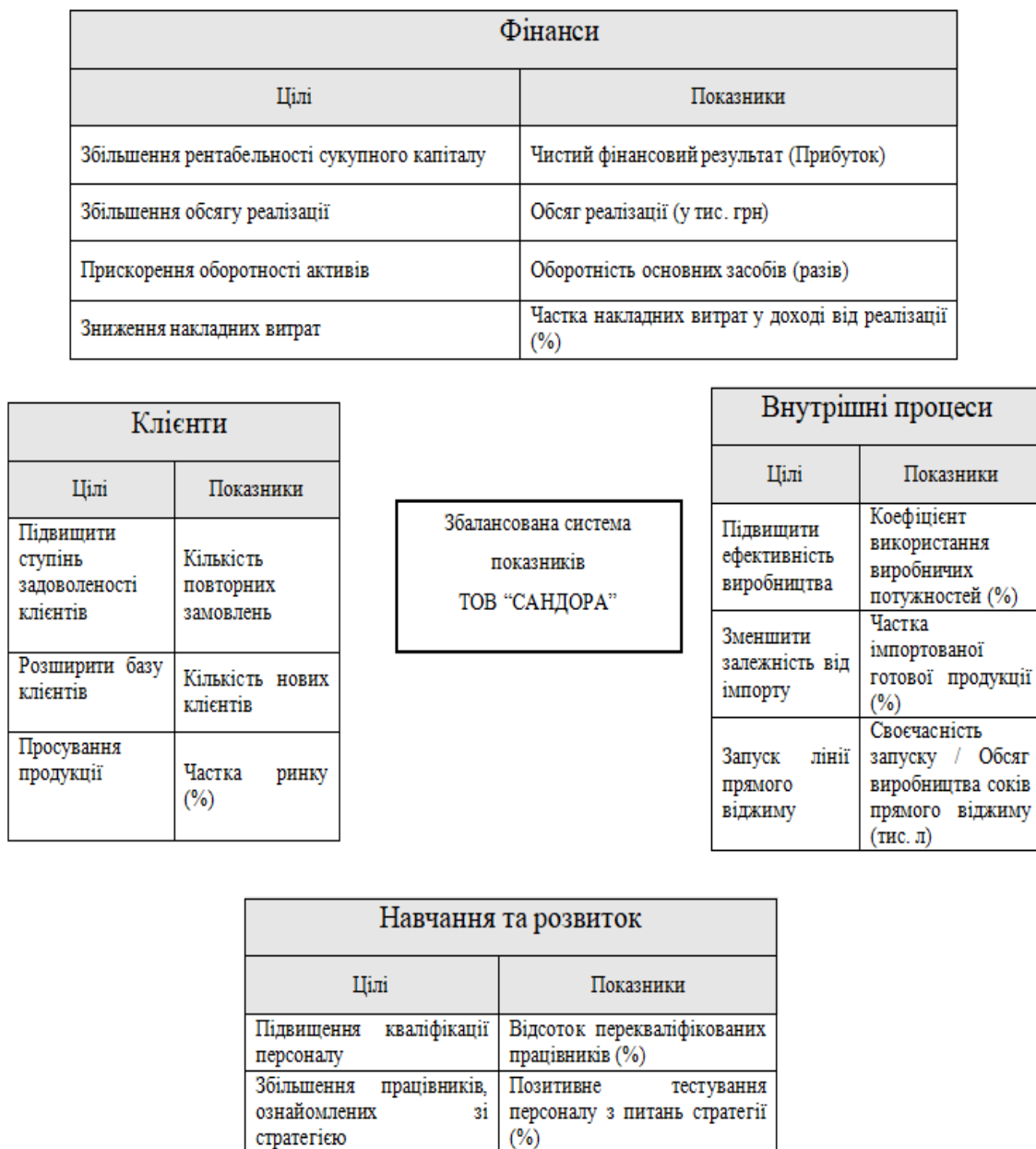


**Рис. 3.4. Збалансована система показників для ТОВ “САНДОРА”**

*Джерело: розроблено автором*

Для реалізації збалансованої системи показників ТОВ “САНДОРА” визначимо цільові значення показників (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Цільові значення показників для ТОВ “САНДОРА”

| Складова             | Ціль                                | Показник                                                  | Цільове значення                      | Стратегічна Ініціатива                              |
|----------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Фінанси              | Збільшення прибутковості            | Рентабельність сукупного капіталу                         | 20 %                                  | Програма фінансового оздоровлення                   |
|                      | Збільшення обсягу реалізації        | Обсяг реалізації (млн грн)                                | Збільшити на 20 %                     | Запуск лінії соків прямого віджиму                  |
|                      | Прискорення оборотності активів     | Оборотність основних засобів (разів)                      | 8,0 разів                             | Програма оптимізації виробничих фондів              |
|                      | Зниження накладних витрат           | Частка накладних витрат у доході від реалізації (%)       | Знизити частку витрат на збут до 22 % | Програма контролю витрат                            |
| Клієнти              | Відновлення ринкової позиції        | Частка ринку (%)                                          | 25 %                                  | Програма агресивного маркетингу та лояльності       |
|                      | Розширення клієнтської бази         | Кількість нових клієнтів                                  | Збільшити на 20 %                     | Виведення на ринок преміальної продукції (СПВ)      |
|                      | Збереження клієнтів                 | Кількість повторних замовлень                             | Збільшити на 5 %                      | Програма підвищення лояльності клієнтів             |
| Процеси              | Підвищення виробничої ефективності  | Коефіцієнт використання виробничих потужностей (соки) (%) | 80 %                                  | Програма повного завантаження потужностей           |
|                      | Зменшення залежності від імпорту    | Частка імпортованої готової продукції (%)                 | Скоротити до 5 %                      | Програма локалізації виробництва                    |
|                      | Запуск виробництва преміум-сегменту | Своєчасність запуску лінії соків прямого віджиму          | 100 %                                 | Інвестування в обладнання для соків прямого віджиму |
|                      | Контроль якості активів             | Зниження втрат від знецінення запасів та ДЗ (тис. грн)    | Знизити на 50 %                       | Програма управління кредитним ризиком               |
| Навчання та розвиток | Підвищення компетентності           | Відсоток перекваліфікованих працівників (%)               | 15 %                                  | План навчання та перекваліфікації персоналу         |
|                      | Спрямованість персоналу             | Позитивне тестування зі стратегії підприємства (%)        | 90 %                                  | Проведення комунікаційної кампанії зі стратегії     |

Джерело: розроблено автором

Можемо підсумувати, що сформована система цільових показників та ініціатив підтверджує стратегічний фокус ТОВ "САНДОРА" на інтенсивному фінансовому відновленні та поверненні до лідерських позицій на ринку, використовуючи преміалізацію продуктового портфеля як ключовий важіль зростання. Головна мета фінансової складової - це досягнення рентабельності сукупного капіталу, що є амбітною ціллю, оскільки значно перевищує показник 2024 року та довоєнний рівень 2021 року, вказуючи на прагнення до стійкого зростання прибутковості. Досягнення цієї мети нерозривно пов'язане з прискоренням оборотності основних засобів, що є критично важливим для забезпечення максимального завантаження відновлених потужностей та ефективного використання капіталу, а також з оптимізацією витрат, зокрема, зниженням частки високих накладних витрат (на збут).

У клієнтській складовій ключова ініціатива «Виведення на ринок преміальної продукції (соків прямого віджиму)» є стратегічно важливою для досягнення цільового показника частки ринку, оскільки дозволяє залучити нових платоспроможних клієнтів і диверсифікувати ризики, а зростання кількості повторних замовлень стане прямим індикатором успішності стратегії підвищення лояльності та якості.

У виробничих процесах ключове значення має забезпечення виробничої ефективності, що виражається у зростанні коефіцієнта використання виробничих потужностей (особливо для соків) для підтримки високої оборотності активів; одночасно товариство прагне різко знизити частку імпортованої готової продукції, що має мінімізувати валютні та логістичні ризики і оптимізувати собівартість.

У свою чергу, успішний своєчасний запуск лінії соків прямого віджиму є критичним процесом, який забезпечить виконання цілей клієнтської та фінансової складових, а зниження втрат від знецінення активів посилить фінансову стійкість.

Складова збалансованої системи показників «Навчання та розвиток» є фундаментом для інновацій, оскільки цільовий показник перекваліфікації

працівників безпосередньо пов'язаний із запровадженням нових технологій прямого віджиму, а високий відсоток позитивного тестування знання стратегії гарантуватиме, що стратегічна настанова підприємства трансльована та зрозуміла персоналу, що забезпечить спрямованість щоденних операцій на досягнення загальнокорпоративних цілей.

Таким чином, підсумуємо, що стратегія ТОВ "САНДОРА" є інтегрованою: розвиток персоналу підтримує нові процеси, які дозволяють вивести на ринок преміальну продукцію, що, у свою чергу, призводить до зростання ключових фінансових показників.

### **3.2. Формування механізму впровадження та заходів для реалізації системи збалансованих показників ТОВ "САНДОРА"**

Для обґрунтування доцільності ініціативи «Запуск лінії соків прямого віджиму» (тренд Health & Wellness) необхідно провести розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу.

Для запуску лінії соків прямого віджиму необхідне придбання гідравлічного пакетного преса.

Найбільш оптимальним варіантом є модель "ППС-1000" з початковою вартістю 69 240,00 тис. грн. Розрахуємо інвестиційні витрати проєкту (табл. 3.9).

**Таблиця 3.9**

#### **Інвестиційні витрати за проєктом, тис.грн**

| Стаття витрат                  | Розрахунок       | Сума      |
|--------------------------------|------------------|-----------|
| Первісна вартість обладнання   | -                | 69 240,00 |
| Доставка до місця монтажу (3%) | 69 240,00 * 0,03 | 2 077,20  |
| Пусконаладжувальні роботи (5%) | 69 240,00 * 0,05 | 3 462,00  |
| Разом Інвестиційні витрати (І) | -                | 74 779,20 |

*Джерело: розроблено автором*

Розрахуємо амортизаційні витрати методом прискореного зменшення залишкової вартості. Формула має такий вигляд:

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

де  $A_p$  – річна амортизація;

$PB$  – 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.

Строк корисного використання обладнання складає 10 років.

Розрахунок амортизації обладнання представлено у табл. 3.10.

**Таблиця 3.10**

**Амортизація преса ППС-1000, тис. грн**

| Рік  | Вартість на початку року | Сума амортизації А (20%) | Вартість на кінець року |
|------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| 2026 | 74 779,20                | 14 955,84                | 59 823,36               |
| 2027 | 59 823,36                | 11 964,67                | 47 858,69               |
| 2028 | 47 858,69                | 9 571,74                 | 38 286,95               |
| 2029 | 38 286,95                | 7 657,39                 | 30 629,56               |
| 2030 | 30 629,56                | 6 125,91                 | 24 503,65               |
| 2031 | 24 503,65                | 4 900,73                 | 19 602,92               |
| 2032 | 19 602,92                | 3 920,58                 | 15 682,34               |
| 2033 | 15 682,34                | 3 136,47                 | 12 545,87               |
| 2034 | 12 545,87                | 2 509,17                 | 10 036,70               |
| 2035 | 10 036,70                | 10 036,70                | 0,00                    |

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, згідно методу прискореного зменшення залишкової вартості амортизація щороку зменшується, тобто її сума була найбільшою в перший рік, далі вона, відповідно, зменшується, поки вартість залишкова обладнання на кінець року не сягне нуля.

Розрахуємо поточні витрати на реалізацію запропонованого заходу на період 3 роки. Розрахунок планових поточних витрат відображено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Планові поточні витрати на реалізацію заходу  
у 2026-2028 рр., тис. грн**

| Показники                | 2026       | 2027       | 2028       |
|--------------------------|------------|------------|------------|
| Операційні витрати       | 108 000,00 | 112 320,00 | 116 812,80 |
| у тому числі амортизація | 14 955,84  | 11 964,67  | 9 571,74   |
| Поточні витрати (Разом)  | 122 955,84 | 124 284,67 | 126 384,54 |

*Джерело: розроблено автором*

З урахуванням рівня інфляції та динаміки цін, можемо припустити, що дохід підприємства щороку зростатиме на 2%. Розрахунок доходу підприємства від реалізації заходу зображено у табл. 3.12

Таблиця 3.12

**Прогнозований дохід від реалізації заходу у 2024-26 рр., тис. грн**

| Показник                     | Роки       |            |            |
|------------------------------|------------|------------|------------|
|                              | 2026       | 2027       | 2028       |
| Дохід від реалізації товарів | 192 000,00 | 195 840,00 | 199 756,80 |

*Джерело: розроблено автором*

Після розрахунків доходу та витрат ТОВ “САНДОРА” на реалізацію заходу можемо визначити грошовий потік від реалізації ініціативи (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Розрахунок грошового потоку від реалізації заходу, тис. грн**

| Показники                       | 2026       | 2027       | 2028       |
|---------------------------------|------------|------------|------------|
| Дохід від реалізації (Д)        | 192 000,00 | 195 840,00 | 199 756,80 |
| Повні поточні витрати           | 122 955,84 | 124 284,67 | 126 384,54 |
| Прибуток                        | 69 044,16  | 71 555,33  | 73 372,26  |
| Чистий прибуток (ЧП)            | 56 616,21  | 58 675,37  | 60 165,25  |
| у т.ч. Амортизація (А)          | 14 955,84  | 11 964,67  | 9 571,74   |
| Чисті грошові надходження (ЧГН) | 71 572,05  | 70 640,04  | 69 736,99  |
| Коефіцієнт дисконтування        | 0,8696     | 0,7561     | 0,6575     |
| Дисконтовані ЧГН                | 62 232,04  | 53 400,20  | 45 848,70  |
| Накопичені дисконтовані ЧГН     | 62 232,04  | 115 632,24 | 161 480,94 |

*Джерело: розроблено автором*

Провівши розрахунок чистого грошового потоку, можна визначити чисту приведену вартість, яка представляє собою очікуваний майбутній дохід від реалізації заходу з урахуванням зміни цінності грошових потоків.

Розрахуємо чисту приведену вартість за формулою:

$$NPV = НГН_{\text{диск.}} - I, \quad (3.3)$$

де  $NPV$  – чистий приведений дохід;

$НГН_{\text{диск.}}$  – накопичені дисконтовані грошові надходження;

$I$  – капітальні витрати (інвестиції).

$$NPV = 161\,480,94 \text{ тис.грн} - 74\,779,20 \text{ тис.грн} = 86\,701,74 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, додатне значення  $NPV$  свідчить про економічну доцільність впровадження лінії соків прямого віджиму.

Визначення чистої приведеної вартості допоможе у розрахунку індексу рентабельності (PI). Формула індексу рентабельності наступна:

$$PI = \frac{NPV}{I}, \quad (3.4)$$

$$PI = \frac{86\,701,74}{74\,779,20} = 1,159$$

Заключним етапом розрахунку ефективності нововведення є визначення терміну окупності інвестицій. Термін окупності (PP) розраховується за наступною формулою:

$$PP = \frac{I}{NPV}, \quad (3.5)$$

$$PP = \frac{74\,779,20}{86\,701,74} = 0,863 \text{ року}$$

Таким чином, термін окупності нововведення складає 10,4 місяця. Це означає, що річні інвестиції підприємства повністю окупляться трохи більше, ніж за рік, тобто запропонований захід є економічно доцільним.

Можемо підсумувати, що показники чистої приведеної вартості, індексу рентабельності та терміну окупності свідчать про те, що інвестиція у лінію соків прямого віджиму не лише позитивно вплине на фінансові результати ТОВ "САНДОРА", але й забезпечить швидке повернення інвестованих коштів, що підтверджує її виняткову економічну доцільність.

## ВИСНОВКИ

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

1. У результаті аналізу теоретико-методичних засад було встановлено, що система збалансованих показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном, є найбільш впливовим та комплексним інструментом стратегічного менеджменту, що забезпечує трансляцію стратегії в комплекс взаємопов'язаних, вимірюваних цілей. Визначено, що класичний метод побудови системи збалансованих показників є найбільш доцільною основою для диверсифікованого підприємства, оскільки він забезпечує структурну чіткість та візуалізацію причинно-наслідкових зв'язків через стратегічну карту.

2. Діагностика діяльності ТОВ "САНДОРА" показала, що підприємство є лідером українського ринку соків та демонструє феноменальну фінансову життєздатність після глибокого регресу у 2022 році. Аналіз фінансових показників підтвердив відновлення прибутковості (чистий прибуток 1,03 млрд грн у 2024 р.) та ліквідності, хоча фінансовий стан протягом усього періоду класифікується як нестійкий через фінансування запасів переважно короткостроковими зобов'язаннями.

3. Аналіз макро- та мікросередовища встановив, що ТОВ "САНДОРА" функціонує в умовах надзвичайно високої конкуренції та критичної вразливості, що обумовлено домінуючим економічним тиском (зростання цін на енергоносії та інфляція), високою загрозою товарів-замінників та критичними репутаційними ризиками. Сильними сторонами є технологічна перевага та потужна дистрибуція, а головною загрозою - географічне розташування виробничих активів у Миколаївській області.

4. Визначено ключові стратегічні пріоритети для ТОВ "САНДОРА": досягнення стійкого фінансового зростання та підвищення рентабельності, розширення ринкової частки, оптимізації витрат та підвищення якості продукції. Для їх реалізації була розроблена стратегічна карта, яка візуалізує

причинно-наслідкові зв'язки, де навчання та розвиток (перекваліфікація персоналу) є фундаментом для внутрішніх процесів (збільшення використання потужностей), що, у свою чергу, призводить до задоволеності клієнтів (запуск преміум-продукції) і зростання фінансових показників.

5. Сформовано систему збалансованих показників із цільовими значеннями КРІ. Ключовими цільовими показниками є: рентабельність сукупного капіталу - 20 %, коефіцієнт використання виробничих потужностей - 80 % та скорочення частки імпортованої готової продукції до 5 %. Це підтверджує стратегічний фокус на інтенсивному відновленні та підвищенні операційної стійкості.

6. Обґрунтовано ключову стратегічну ініціативу «Запуск лінії соків прямого віджиму» для розширення преміального сегмента (тренд Health & Wellness). За допомогою мережевого планування підтверджено, що загальна тривалість процесу обробки скарг (як приклад оптимізації внутрішніх процесів) складає 7 днів, що суттєво скорочує час реагування порівняно з нормативним (до 30 днів).

7. Економічна доцільність інвестиційного проєкту підтверджена розрахунками: Чиста приведена вартість (NPV) становить 86 701,74 тис. грн , індекс рентабельності (PI) - 1,159, а термін окупності - 10,4 місяця. Це свідчить про високу ефективність та швидке повернення інвестованих коштів, що є критично важливим для забезпечення успішної реалізації стратегії ТОВ "САНДОРА" через систему збалансованих показників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф І. Стратегічний менеджмент: Класичний курс. Київ: КНУ, 2011.
2. Друкер П. Ефективне управління. Економічні основи стратегічного планування. Київ: Знання, 2019.
3. Чандлер А. Стратегія і структура: Глави з історії американської промислової організації. Київ: Альпіна Паблішер, 2014.
4. Гребенюк С. А. Стратегія розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. Київ: Знання, 2018.
5. Бондаренко С. В. Стратегічне планування та управління розвитком підприємства. Одеса: Астропринт, 2020.
6. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників: від стратегії до дії. Київ: Олімп-Бізнес, 2017.
7. Іванов В. В. Збалансована система показників: порівняльний аналіз моделей. *Фінанси України*. 2023. № 10. С. 78–85. (дата звернення: 18.10.2025).
8. Федоренко Д. С. Принципи побудови ефективної системи BSC. *Вісник економічної науки*. 2023. № 12. С. 34–41. (дата звернення: 21.10.2025).
9. Остапчук О. В. Переваги та обмеження застосування Balanced Scorecard. *Наукові праці ПНУХТ*. 2018. № 2. С. 60–67. (дата звернення: 22.10.2025).
10. Кузнецова І. О., Бігунович А. В. Механізм управління результативністю діяльності логістичного підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: Д.В. Завадська (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4(276-277). С. 90-96.
11. Орлова Т. В. Управління за цілями (МВО) як інструмент реалізації стратегії. *Економіка та управління*. 2023. № 7. С. 112–119. (дата звернення: 17.11.2025).
12. Журавльова К. І. Ціннісно-орієнтований підхід до формування BSC. *Економічний простір*. 2017. № 1. С. 15–22. (дата звернення: 23.10.2025).

13. Ковальчук С. В. Процесно-орієнтований метод побудови BSC. *Науковий вісник УжНУ*. 2023. № 8. С. 102–110. (дата звернення: 25.10.2025).
14. Демченко П. А. OKR та BSC: інтеграція для гнучкого стратегічного управління. *Проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 88–95. (дата звернення: 24.10.2025).
15. Ткаченко Л. Р. Стратегічна карта як інструмент візуалізації BSC. *Менеджмент і маркетинг*. 2024. № 5. С. 110–118. (дата звернення: 20.10.2025).
16. Коваленко О. І. Оцінка нематеріальних активів через BSC. *Наукові записки НаУКМА*. 2024. № 3. С. 45–52. (дата звернення: 04.11.2025).
17. Лисенко В. А. Оцінка компетенцій персоналу в системі BSC. *Вісник ХНЕУ*. 2024. № 4. С. 98–105. (дата звернення: 06.11.2025).
18. Гнатюк С. В. Стратегічна карта на практиці: досвід українських компаній. *Стратегічний менеджмент*. 2023. № 11. С. 15–22. (дата звернення: 07.11.2025).
19. Волошин Р. К. Оцінка ефективності моделі EP2M у вимірюванні результативності. *Проблеми економіки та управління*. 2013. № 6. С. 110–118. (дата звернення: 20.10.2025).
20. Поліщук А. І. Модель стейкхолдерів у стратегічному управлінні підприємством. *Фінансовий простір*. 2024. № 12. С. 55–62. (дата звернення: 21.11.2025).
21. Сидоренко В. П. Впровадження VBM-інтеграції у фінансову перспективу BSC. *Економіка і суспільство*. 2023. № 9. С. 145–152. (дата звернення: 22.10.2025).
22. Кравченко Ю. О. Процесно-орієнтований підхід та ABC-калькулювання. *Управління бізнес-процесами*. 2023. Т. 40. С. 88–96. (дата звернення: 26.10.2025).
23. Лещенко В. І. Гібридизація систем: інтеграція OKR та BSC. *Інноваційна економіка*. 2024. № 10. С. 33–40. (дата звернення: 27.10.2025).

24. Олійник Т. Р. Застосування BSC у державному секторі. Державне управління та місцеве самоврядування. 2022. № 15. С. 18–25. (дата звернення: 29.10.2025).

25. Захарова Л. С. Моніторинг та управління виконанням BSC. *Економічна кібернетика*. 2023. № 7. С. 75–82. (дата звернення: 30.10.2025).

26. Марчук П. М. Кращі практики впровадження BSC в Україні. *Управління стратегією*. 2024. № 8. С. 40–47. (дата звернення: 01.11.2025).

27. 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: 09.11.2025).

28. Мосійчук Н. З. Соціальна відповідальність та репутаційні ризики у міжнародному бізнесі. Збірник наукових праць НАНУ. 2024. № 9. С. 120–128. (дата звернення: 31.10.2025).

29. Ковальчук А. В. Аналіз споживчих трендів: мінімізація цукру та ЗСЖ. *Маркетингові дослідження*. 2012. № 5. С. 70–78. (дата звернення: 06.11.2025).

30. Савчук В. І. Вплив воєнних ризиків на логістику експортно-імпортних операцій. *Транспорт та логістика*. 2020. № 2. С. 45–52. (дата звернення: 07.11.2025).

31. Бараннік В. О. Декомпозиція стратегічних цілей у системі BSC: інструментарій каскадування. *Економічні інновації*. 2024. № 4. С. 115–122. (дата звернення: 05.11.2025).

32. Гришко А. В. Роль внутрішнього аудиту у забезпеченні достовірності показників BSC. *Незалежний аудитор*. 2023. № 9. С. 40–47. (дата звернення: 10.11.2025).

33. Дрозд І. М. Особливості застосування BSC на підприємствах з високою часткою нематеріальних активів. *Управління розвитком*. 2014. № 2. С. 88–95. (дата звернення: 05.11.2025).

34. Олійник П. С. Зв'язок BSC та операційної досконалості: методика "Шість Сігма". *Управління якістю*. 2024. № 1. С. 140–147. (дата звернення: 14.11.2025).
35. Терещук В. М. Використання ІТ-систем для автоматизації та моніторингу BSC. *Інформаційні технології в економіці*. 2019. № 10. С. 35–42. (дата звернення: 29.10.2025).
36. Калиновська О. Д. Інтеграція BSC та бюджетування, орієнтованого на результат. *Фінанси, облік і аудит*. 2022. № 11. С. 60–67. (дата звернення: 20.10.2025).
37. Ковальчук Л. С. Оцінка ефективності інвестицій у навчання персоналу через перспективу BSC. *Кадровий ресурс*. 2024. № 5. С. 105–112. (дата звернення: 25.10.2025).
38. Лисенко В. П. Проблеми вибору ключових показників ефективності (KPI) для перспективи внутрішніх процесів. *Промислова економіка*. 2012. № 8. С. 70–77. (дата звернення: 30.10.2025).
39. Мазур О. С. Управління ризиками в контексті BSC. *Стратегічна безпека*. 2024. № 3. С. 125–132. (дата звернення: 04.11.2025).
40. Нікітіна Р. Ю. Побудова стратегічних карт для диверсифікованих підприємств. *Економічний вісник*. 2021. № 10. С. 95–102. (дата звернення: 09.11.2025).
41. ТОВ "САНДОРА" 22430008. Інформація про діяльність. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/22430008/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22430008/) (дата звернення: 27.10.2025).
42. Офіційний сайт PepsiCo. Інформація про корпоративну діяльність. URL: <https://www.pepsico.com/about> (дата звернення: 28.10.2025).
43. Українська Асоціація виробників соків. Аналітичний звіт про частки ринку. URL: (дата звернення: 07.11.2025).
44. Держстат України. Інформація про експорт соків. URL: (дата звернення: 26.10.2025).

45. Міністерство фінансів України. Прогноз курсу гривні. URL: (дата звернення: 14.11.2025).
46. Національний банк України. Звіт про інфляцію. URL: (дата звернення: 29.10.2025).
47. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Звіт про підтримку експорту України. URL: (дата звернення: 13.11.2025).
48. Міжнародний валютний фонд. Економічний огляд України. URL: (дата звернення: 26.10.2025).
49. Фурман О. В. Формування ціннісної пропозиції для клієнтів у контексті BSC. Маркетингові комунікації. 2016. № 2. С. 118–125. (дата звернення: 03.11.2025).
50. Яковенко С. Д. Диверсифікація та BSC: узгодження стратегій бізнес-одиниць. *Економіка та право*. 2022. № 6. С. 55–62. (дата звернення: 13.11.2025).
51. Рибак С. М. Волатильність валютного курсу та імпортозалежність виробництва. *Фінансовий ринок*. 2024. № 9. С. 88–95. (дата звернення: 19.11.2025).
52. Демченко А. Г. Зростання цін на енергоносії як фактор збільшення собівартості продукції. *Енергетична безпека*. 2025. № 4. С. 110–118. (дата звернення: 20.11.2025).
53. Олійник К. Л. Демографічна криза та дефіцит кадрів у промисловості. *Соціальна політика*. 2013. № 12. С. 60–67. (дата звернення: 21.11.2025).
54. Пасічник Р. В. Екологічні ризики для сировинної бази Півдня України. *Екологічна безпека*. 2015. № 2. С. 88–96. (дата звернення: 03.11.2025).
55. Гончаров І. С. Технологічні інновації у харчовій промисловості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11. С. 55–62. (дата звернення: 01.11.2025).
56. Шевчук Л. І. Оцінка лояльності клієнтів та метрики задоволеності. *Маркетинг в Україні*. 2023. № 8. С. 98–105. (дата звернення: 09.11.2025).

57. Ткачук І. П. Коефіцієнт використання потужностей у харчовій промисловості. *Економіка виробництва*. 2024. № 12. С. 110–118. (дата звернення: 10.11.2025).

58. Дейнека С. Г. Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства за допомогою SNW-аналізу в умовах кризового управління. *Економіка та бізнес*. 2019. № 7. С. 98–105. (дата звернення: 05.11.2025).

59. Захаров А. В. Методичні підходи до визначення сильних і слабких сторін підприємства (SNW-аналіз): практичне застосування. *Стратегічне планування*. 2023. № 10. С. 55–62. (дата звернення: 10.11.2025).

60. Вишнеvsька М. О. Аналіз конкурентного середовища на ринку безалкогольних напоїв України: частки ключових гравців. *Маркетинг та конкуренція*. 2018. № 8. С. 130–137. (дата звернення: 07.11.2025).

61. Шевчук Р. П. Динаміка сегментів сокової та снекової продукції: порівняльний огляд лідерів ринку. *Продовольчий ринок*. 2016. № 11. С. 68–75. (дата звернення: 12.11.2025).

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Основні показники балансу ТОВ “САНДОРА” відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники балансу ТОВ “САНДОРА” за період

2021-2024 рр., тис. грн

| Показник                                                         | Код<br>рядка | 2021         | 2022          | 2023          | 2024         |
|------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|
| Необоротні активи                                                | 1095         | 3 067 333,00 | 1 859 538,00  | 2 996 219,00  | 1 996 806,00 |
| Запаси:                                                          | 1100         | 908 645,00   | 751 762,00    | 774 538,00    | 991 947,00   |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         | -            | -             | -             | -            |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 1 845 086,00 | 498 173,00    | 1 432 066,00  | 1 668 474,00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом            | 1135         | -            | 49 160,00     | 144,00        | 1 425,00     |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136         | -            | -             | -             | -            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155         | 194 179,00   | 17 186,00     | 71 105,00     | 47 258,00    |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165         | 400 660,00   | 501 378,00    | 396 197,00    | 897 435,00   |
| Оборотні активи                                                  | 1195         | 3 517 087,00 | 2 049 112,00  | 3 995 200,00  | 3 838 267,00 |
| Власний капітал                                                  | 1495         | 655 390,00   | -3 690 201,00 | -1 906 386,00 | 2 302 340,00 |
| Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 1595         | 2 742 259,00 | 3 678 843,00  | 3 876 350,00  | 25 624,00    |
| Поточні зобов'язання                                             | 1695         | 3 186 771,00 | 3 920 008,00  | 5 021 455,00  | 3 507 109,00 |
| Баланс                                                           | 1900         | 6 584 420,00 | 3 908 650,00  | 6 991 419,00  | 5 835 073,00 |