

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут _____ **Навчально-науковий інститут економіки і управління**
Кафедра _____ **економіки і права**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ **Шеремет О. О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ **Левченко Ю. Г.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності _____ **051 «Економіка»**
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ **«Економіка підприємства»**

на тему: **Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на**
конкурентоспроможність підприємства.

Виконав здобувач 2 курсу групи ЕП-2-1М

_____ **Кисіль Максим Олексійович**
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник _____ **Рябенко Володимир Володимирович**
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць
інших авторів без
відповідних посилань.

Здобувач _____

_____ (підпис)

Київ – 2025 р

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра Економіки і права
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 051 «Економіка»
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки і права
Левченко Ю. Г.
«08» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Кисілю Максиму Олексійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства»

2. керівник роботи к.е.н., доц. Рябенко В.В.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «05» 09 2025 року № 643-КС

3. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025

4. Вихідні дані до роботи: підручники, посібники, законодавчі та нормативні акти України, фінансова та статистична звітність ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2022-2024 роки, мережа Інтернет, наукові статті відповідно до обраної теми.

5. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ. Розділ 1. Теоретичні положення оцінки впливу факторів зовнішнього середовища конкурентоспроможність підприємства. 1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства. 1.2 Фактори зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства 1.3 Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА». 2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Лантманнен Акса». 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства. 2.3 Оцінка фінансового стану підприємства. Розділ 3. Аналіз факторів зовнішнього середовища та їх вплив на ПрАТ «Лантманнен Акса». 3.1 Оцінка зовнішнього середовища підприємства. 3.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства. 3.3 Оцінка впливу тенденцій зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства. Розділ 4. Напрями підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів. 4.1

Підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів за рахунок встановлення сонячних панелей. 4.2 Підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів за рахунок виробництва вівсяних напоїв.

6. Перелік графічного матеріалу: робота містить 5 рисунків, 19 таблиць

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Дата видачі завдання 08.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	15.09.2025	виконано
2	Написання розділу 1	18.09.2025	виконано
3	Робота над розділом 2, 3	12.11.2025	виконано
4	Підготовка розділу 4	03.12.2025	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 05.12.2025	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	05.12.2025	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	12.12.2025	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	05.12.2025	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 10.12.2025	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	16-18. 12.2025	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Кисіль М. О.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Рябенко В. В.

_____ (прізвище та ініціали)

АННОТАЦІЯ

Кисіль М. О. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства.

У даній роботі розкрито сутність конкурентоспроможності підприємства, висвітлено фактори зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та представлено методи для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства.

На основі підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса» було проведено аналіз його діяльності, визначено його конкурентні переваги та рівень впливу зовнішнього середовища на його діяльність та результати його функціонування.

Виходячи з проведеного комплексного аналізу підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса» та зовнішнього середовища, було запропоновано стати Авторизованим економічним оператором та запустити нову виробничу лінію по виробленню вівсяного молока для підвищення його конкурентоспроможності та зменшення впливу на нього непередбачуваних зовнішніх факторів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, зовнішнє середовище, фактори, підприємство.

ABSTRACT

Kysil M. O. Assessment of the impact of external factors on the competitiveness of an enterprise.

This paper reveals the essence of enterprise competitiveness, highlights external factors that affect enterprise competitiveness, and presents methods for assessing the impact of external factors on enterprise competitiveness.

Based on the enterprise PJSC “Lantmannen AXA,” an analysis of its activities was carried out, its competitive advantages and the level of influence of the external environment on its activities and results of its functioning were determined.

Based on a comprehensive analysis of the enterprise PJSC “Lantmannen Aksa” and the external environment, it was proposed to become an Authorized Economic Operator and launch a new production line for the production of oat milk to increase its competitiveness and reduce the impact of unpredictable external factors on it.

Keywords: competitiveness, external environment, factors, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2 Фактори зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	13
1.3 Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»	23
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Лантманнен Акса».....	23
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	25
2.3 Оцінка фінансового стану підприємства.....	33
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»	48
3.1 Аналіз макросередовища підприємства.....	48
3.2 Аналіз мікросередовища та конкурентного оточення.....	67
3.3 Аналіз ПрАТ «Лантманнен Акса» за допомогою SWOT-аналізу.....	72
Висновки до розділу 3.....	74
РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА» ДО ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ	76
4.1 Підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів за рахунок встановлення сонячних панелей	76
4.2 Підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів за рахунок виробництва вівсяних напоїв.....	80
Висновки до розділу 4.....	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

На сьогоднішній день, сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю та непередбачуваністю змін у зовнішньому середовищі, що істотно впливає на функціонування та розвиток підприємств. Глобальні процеси, постійне зростання конкуренції, посилення інтеграції України у світовий ринок, нестабільність політичних та економічних чинників вимагає від суб'єктів господарювання аналізу зовнішнього середовища, пристосування до його впливу та постійного вдосконалення механізмів управління своєю конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим чинником забезпечення його довгострокової діяльності та сталого розвитку. Вона відображає здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та можливості для створення конкурентних переваг у мінливих умовах ринку. При цьому вирішальний вплив на конкурентоспроможність мають саме фактори зовнішнього середовища, які формують умови для функціонування підприємства і не підлягають його прямому контролю.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю системного аналізу та оцінки впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства, оскільки своєчасне реагування на них дає можливість не лише адаптуватися до змін, але й забезпечити стабільність функціонування та зростання ефективності діяльності.

Метою дослідження є оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його стійкості до зовнішніх викликів.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства;
- визначити основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність;
- розглянути методи оцінки впливу зовнішніх факторів;

- здійснити аналіз діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- провести оцінку факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства;
- визначити напрями підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса»

Предметом дослідження є вплив факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні дані. У процесі дослідження застосовано методи аналізу й синтезу, порівняльний та системний аналіз, статистичні та фінансово-економічні методи оцінки, графічний метод для візуалізації результатів та PESTEL-аналіз.

Апробація. Основні результати магістерської роботи дослідження були представлені і обговорені на XIV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК» (20-21 листопада 2025 р. Київ : НУХТ, 2025. 236 с.).

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані, фінансова звітність ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2022-2024 роки та інформація з мережі Інтернет.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина кваліфікаційної роботи викладена на 82 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел включає 53 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства

В умовах глобалізації та інтеграції національних економік у світове господарство питання конкурентоспроможності підприємства посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Саме здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах постійних змін зовнішнього середовища визначає його можливість утримувати та розширювати свої позиції на ринку.

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність» трактується відомими економістами та окремими організаціями по-різному. У праці [1] виділено такі визначення цього поняття:

М. Портер трактує це поняття як порівняльна перевага стосовно інших фірм [1];

В. Стівенсон вважає, що конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, які пропонують схожу продукцію або послуги» [1];

Х. Фасхієв визначає її як реальну і потенційну здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби [1];

Р. Фатхутдінов під конкурентоспроможністю розуміє реальну і потенційну можливість за існуючих умов проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів [1];

Ю. Продіус розглядає конкурентоспроможність підприємства як узагальнюючий показник, що об'єднує конкурентоспроможність продукції та

виробництва, та характеризує відмінності у розвитку досліджуваного підприємства від підприємств-конкурентів [1];

К. Щиборщ пов'язує конкурентоспроможність із поточним станом підприємства на ринку (насамперед – часткою ринку, яку воно займає) та тенденції її зміни [1];

Ю. Іванов трактує її як систему, що складається із безперервної взаємодії чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо набуття та утримання протягом достатньо довгого проміжку часу конкурентних переваг [1];

В. Дикань визначає конкурентоспроможність підприємства як динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається конкурентоспроможністю товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління [1];

За визначенням швейцарської організації «European Management Forum», конкурентоспроможність підприємства, це реальна й потенційна можливість проектувати, робити, збувати за існуючих умов товари, які за ціновими й неціновими характеристиками в комплексі є привабливішими, ніж товари їх конкурентів [1];

Виходячи з усіх вищезазначених тлумачень, поняття конкурентоспроможність підприємства можна сформулювати, як комплексна система реальних і потенційних можливостей підприємства проектувати, виготовляти, збувати, та обслуговувати продукцію та надавати послуги, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів порівняно з товарами або послугами конкурентів, що відображає ефективність виробництва, управління, та взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, а також здатність підприємства протягом тривалого часу набувати та утримувати конкурентні переваги на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як динамічну властивість, яка формується під впливом взаємодії внутрішніх ресурсів та

зовнішніх умов. Цей процес не є статичним, тому навіть якщо підприємство на даний момент має високі конкурентні позиції, у разі нездатності адаптуватися до змін ринку може втратити їх у короткостроковій перспективі. В умовах сучасної економіки швидкість змін у зовнішньому середовищі значно зростає, що в свою чергу підвищує вимоги до гнучкості, адаптивності та інноваційності підприємств. Зростання витрат на наукові дослідження та розробки у рис. 1.1, підтверджують необхідність інвестування в інновації для підтримки конкурентоспроможності.

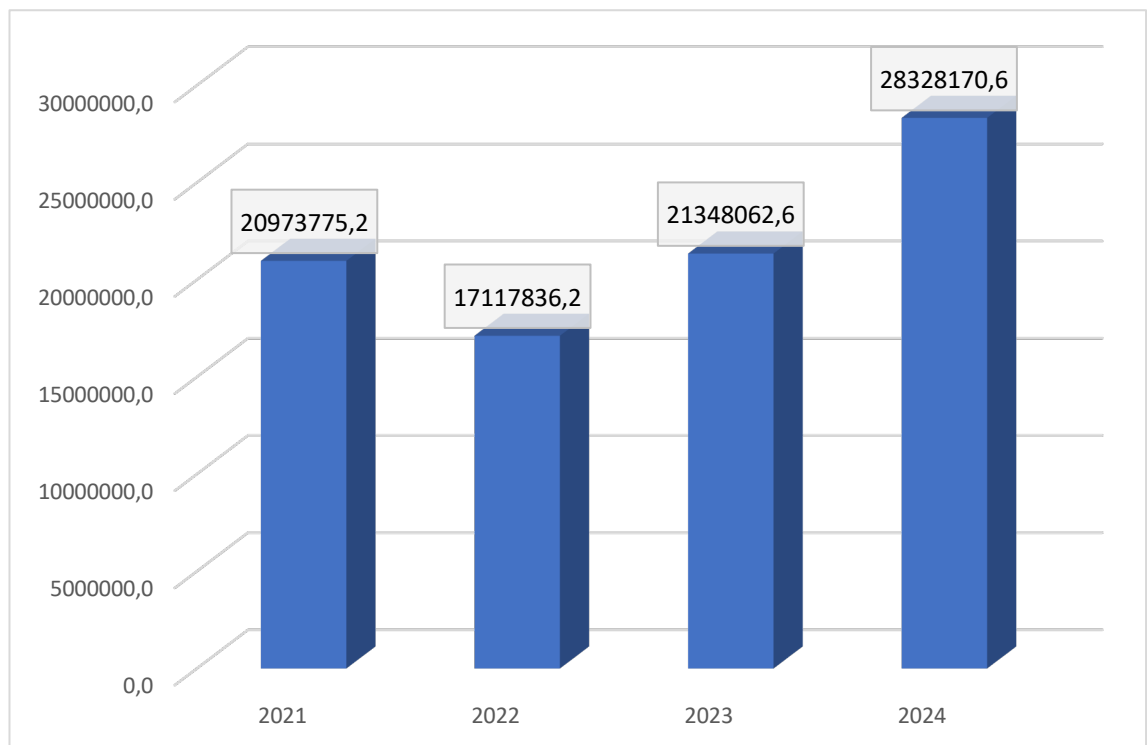


Рис. 1.1 Витрати на наукові дослідження і розробки за 2021-2024 роки

Джерело: Складено і розроблено автором на основі даних про витрати на наукові дослідження і розробки за 2021-2024 роки [2]

В економічній науці виділяють кілька рівнів конкурентоспроможності.

У праці [3] подано пояснення для кожного з чотирьох рівнів.

Перший рівень — це конкурентоспроможність продукції або послуги, тобто наскільки окремий продукт або послуга має переваги у задоволенні потреб споживача в порівнянні з аналогічним продуктом на ринку. До таких

переваг відносять ціну, якість, екологічність, інноваційність, швидкість доставки, сервіс і тощо.

Другий рівень — конкурентоспроможність цілого підприємства, головними чинниками для цього рівня можуть бути: кваліфікація персоналу, його лояльність до підприємства, управлінські навички, ефективність використання ресурсів, наявність патентів та інноваційних технологій, лояльність споживача до бренду тощо.

Третій рівень — конкурентоспроможність окремої галузі, сектора або класів підприємств. У джерелі [4] зазначено, що конкурентоспроможність галузі оцінюється споживачем з точки зору варіативності витрачання грошей, коли вибір може припадати на товари з різних галузей: побутова техніка, квиток у подорож, покупка програмного забезпечення або похід у ресторан, і в цей момент спостерігається міжгалузева конкуренція. Основним чинником для цього рівня конкурентоспроможності є попит на певний рівень продукції.

Четвертий рівень — конкурентоспроможність країни або регіону. Він відображає здатність окремої країни або регіону залучати інвестиції, експортувати продукцію та послуги, розвиток туристичного сектора, а також показує рівень привабливості для міжнародного туризму тощо. Основні чинники конкурентоспроможності для цього рівня є: рівень доходів населення, ВВП на душу населення, інноваційність, рівень безробіття.

Також науковці пропонують розділити конкурентоспроможність на різні складові. Так, у джерелі [5] виділяють такі складові конкурентоспроможності:

1. Технічні ресурси — потенціал використання технічних можливостей основних і оборотних засобів, які є основою для функціонування підприємства.

2. Технологічні ресурси — потенціал щодо застосування нових технологій для покращення результатів функціонування підприємства або вдосконалення існуючих.

3. Фінансові ресурси — наявність власних джерел фінансування та спроможність залучення фінансування із зовнішніх джерел для забезпечення поточної діяльності, її вдосконалення та розвитку підприємства.

4. Трудові ресурси — рівень кваліфікації робітників та ефективність виконання ними роботи, а також можливості розвитку та вдосконалення персоналу.

5. Організаційно-управлінські ресурси — ефективність функціонування менеджменту на всіх ланках управління підприємством, та можливості щодо його покращення.

6. Інформаційні ресурси — можливості та ефективність накопичення, зберігання та обробки інформації.

Таке багатовимірне трактування дозволяє оцінити конкурентоспроможність не лише через призму окремих показників, а як цілісну характеристику, що інтегрує результати функціонування всіх ключових напрямків діяльності підприємства.

1.2 Фактори зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Зовнішнє середовище підприємства являє собою сукупність умов і чинників, що виникають поза межами організації та впливають на її діяльність. Відмінною рисою цих факторів є те, що підприємство, як правило, не може безпосередньо контролювати їх, але повинно своєчасно адаптуватися до змін, які вони спричиняють. Від ефективності дій щодо адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі залежить стабільність підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Більшість науковців поділяють зовнішні фактори на макросередовище і мікросередовище. Такий поділ дозволяє структуровано аналізувати умови функціонування підприємства і виділяти ті впливи, які мають стратегічне значення.

Зокрема, М. Портер у своїй відомій методиці [6] підкреслює значення ринкових структур і сил конкурентного оточення, що формують умови для досягнення та підтримання конкурентних переваг.

Згідно з джерелом [7] та [1], макросередовище охоплює фактори загальнодержавного, регіонального та навіть глобального масштабу, які однаково впливають на всі підприємства в країні. До них належать політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. У світовій практиці їх часто аналізують за допомогою PESTEL-аналізу, який дозволяє системно оцінити умови функціонування підприємства.

Політичні фактори формують загальний клімат ведення бізнесу. До них належать стабільність політичної влади, зовнішньополітичний курс держави, наявність державних програм підтримки галузей, податкова та митна політика, воєнні ризики тощо. Для України політична стабільність є одним із ключових факторів, оскільки будь-які зміни у внутрішній або зовнішній політиці безпосередньо впливають на довіру інвесторів і партнерів. В умовах воєнного стану або політичної нестабільності спостерігається зниження інвестиційної привабливості, ускладнення логістичних зв'язків та зростання собівартості продукції.

Економічні фактори визначають можливості підприємства щодо формування ресурсної бази, рівня цін, доступу до кредитів, валютної стабільності та купівельної спроможності населення. Інфляційні процеси, коливання валютного курсу, рівень облікової ставки НБУ, державна заборгованість та податкова політика прямо впливають на рентабельність бізнесу.

Соціальні фактори відображають зміни у демографічній структурі населення, рівні доходів, культурних традиціях, стилі життя, чисельність активного населення чи рівень безробіття. Наприклад, зростання екологічної свідомості споживачів стимулює попит на продукцію з екологічним маркуванням, а старіння населення збільшує потребу в медичних і соціальних послугах.

Технологічні фактори визначають темпи оновлення технологій, впровадження інновацій, розвиток цифровізації та автоматизації виробництва. У сучасних умовах впровадження ІТ-технологій, хмарних сервісів, штучного інтелекту стало критично важливим для підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Компанії, які не адаптуються до технологічних змін, швидко втрачають конкурентні позиції навіть за наявності якісної продукції.

Екологічні фактори, до яких відносять зміни клімату, екологічні регуляції, рельєф, погодні умови, надзвичайні ситуації. Екологічні фактори набувають особливого значення у зв'язку з посиленням вимог до охорони навколишнього середовища.

Правові фактори охоплюють законодавчу базу, що регулює діяльність підприємств, включаючи податкове, трудове, антимонопольне, екологічне законодавство, а також систему державного контролю.

Мікросередовище охоплює безпосереднє оточення підприємства: споживачів, конкурентів, постачальників, посередників, фінансові установи та державні органи, що безпосередньо взаємодіють із підприємством. Ці фактори формують конкретні умови, у яких компанія реалізує свої стратегічні цілі.

Конкуренти є одним з найсильніших факторів впливу на конкурентоспроможність. Від їх кількості, сили, рівня інноваційності та цільової політики залежить, наскільки важко підприємству утримати частку ринку. Відповідно до джерела [8] — «Модель п'яти сил Майкла Портера», на підприємство впливають:

1. конкуренція між існуючими фірмами;
2. загроза появи нових конкурентів;
3. загроза появи товарів-замінників;
4. вплив постачальників;
5. вплив споживачів.

Ця модель дозволяє оцінити рівень привабливості галузі та визначити, наскільки сильний конкурентний тиск відчуває підприємство.

Споживачі формують попит на продукцію, тому їхні потреби й очікування є ключовим орієнтиром для стратегічного управління. Підприємства, які регулярно досліджують ринок, впроваджують системи зворотного зв'язку і персоналізації пропозицій, здатні швидше адаптуватися до змін у поведінці споживачів та утримувати їхню лояльність.

Постачальники впливають на якість сировини, матеріалів і комплектуючих, що своєю чергою впливає на собівартість і конкурентоспроможність кінцевого продукту. У разі обмеженої кількості постачальників або монопольного становища на ринку підприємство стає залежним і втрачає гнучкість у прийнятті рішень.

Товари-замінники можуть впливати на попит продукції. Підприємства, які виробляють продукти, у яких немає близьких аналогів, що можуть їх замінити, матимуть більше можливостей щодо підвищення цін і поліпшення умов ведення бізнесу. За наявності продуктів-замінників, споживачі матимуть можливість відмовитися від покупки товару підприємства і воно може втратити частку ринку.

Загроза появи нових конкурентів може значно вплинути на позиції підприємства на ринку. Чим менше часу потрібно новому гравцю на ринку, щоб стати ефективним конкурентом, тим більшою є загроза для існуючого підприємства. Галузі з високим бар'єром входу є привабливими для вже існуючих підприємств, бо вони можуть встановити вищі ціни й працювати на вигідніших умовах.

Конкуренція між існуючими підприємствами в галузі є важливим елементом моделі п'яти сил М. Портера, оскільки саме вона безпосередньо визначає рівень прибутковості ринку. Інтенсивність конкуренції залежить від кількості гравців у галузі, темпів зростання ринку, бар'єрів входу, цінової політики підприємств. У галузях із високою насиченістю ринку — компанії знижують ціни, активно використовують маркетингові інструменти, запускають програми лояльності, модернізують продукцію. У таких умовах

прибутковість бізнесу зменшується, а ключовим фактором успіху стає ефективність управління витратами та орієнтація на клієнта.

Отже, зовнішнє середовище формує умови, у яких функціонує кожне підприємство і значною мірою визначає його стратегію розвитку. Ефективне виявлення, аналіз і прогнозування зовнішніх факторів дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін, уникати ризиків і використовувати можливості ринку для підвищення своєї конкурентоспроможності.

1.3 Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства

У сучасному світі ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства неможливе без системного аналізу впливу зовнішніх факторів. В умовах нестабільності, швидких змін ринкової кон'юнктури, коливань валютних курсів, технологічних трансформацій і політичних ризиків, підприємство має постійно відстежувати зовнішнє середовище, оцінювати потенційні загрози та своєчасно адаптувати свою стратегію. Для цього в економічній науці сформовано низку методичних підходів, які дозволяють кількісно або якісно оцінити силу впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства. Найпоширенішими методами, які зараз використовуються, є модель п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз[9].

Модель п'яти сил Портера — це аналітичний інструмент, який дає змогу визначити та проаналізувати п'ять основних конкурентних сил, що формують будь-яку галузь, а також оцінити її сильні та слабкі сторони[10]. Майкл Портер виділив п'ять ключових чинників, які впливають на розвиток і структуру кожного ринку чи галузі, хоча й із певними обмеженнями. Докладніше про це було висвітлено у розділі 1.2 цієї роботи.

SWOT-аналіз — потужний інструмент для аналізу внутрішніх і зовнішніх аспектів окремого бізнесу, що досліджується, беручи до уваги його особливості та допомагаючи у стратегічному управлінні[11]. SWOT-аналіз

допомагає компаніям не тільки визначити їхні поточні позиції на ринку, а також виявити можливості для розвитку та потенційні загрози. Аббревіатура SWOT з англійської розшифровується як:

1. Strengths – сильні сторони, тобто особливості або унікальні характеристики бізнесу, які є перевагою перед конкурентами, підвищують конкурентні позиції цього бізнесу;

2. Weaknesses – слабкі сторони, тобто обмеження або недоліки, які можуть стати на заваді у розвитку та у веденні діяльності бізнесу.

3. Opportunities – можливості, тобто будь-які ще не використані обставини, які можуть покращити становище бізнесу, допомогти в його розвитку чи збільшити прибутковість;

4. Threats – загрози, тобто будь-які обставини, які можуть негативно вплинути на ведення бізнесу, зменшити його конкурентоспроможність.

У джерелі [12], поряд із SWOT аналізом беруть до уваги SPACE-аналіз, як більш комплексний метод для аналізу зовнішнього середовища. У таблиці 1.1 наведено переваги SPACE аналізу.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика специфічних методів стратегічного аналізу

Складові загального середовища підприємства		Специфічні методи стратегічного аналізу					
		PEST	SWOT	SNW	SPACE	П'ять сил конкуренції	Аналіз галузі
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Ні	Так	Так	Так	Ні	Так
	Нейтральні характеристики	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Ні
	Слабкі сторони	Ні	Так	Так	Так	Ні	Ні
Ближнє зовнішнє середовище	Можливості	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так
	Нейтральні характеристики	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Так
	Загрози	Ні	Так	Ні	Так	Так	Так
Дальнє зовнішнє середовище	Можливості	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так
	Нейтральні характеристики	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Так
	Загрози	Так	Так	Ні	Так	Ні	Так

Джерело: Складено і розроблено авторами статті [12]

З таблиці 1.1 видно, що SPACE-аналіз у порівнянні з SWOT аналізом бере до уваги нейтральні характеристики, які являють собою складові, що на момент проведення аналізу є ні перевагами для підприємства, ні загрозами і не мають суттєвого впливу, але можуть почати впливати за певних змін. Ці нейтральні характеристики часто показують резерви або потенціал для розвитку, якщо їх перетворити у сильні сторони, можуть залишатися нейтральними або слугувати аналітику для отримання повнішого розуміння ситуації. До них можуть відноситися: стабільна та без різких змін економічна ситуація в країні, державна політика в галузі, стабільний ринковий попит, середній рівень конкуренції тощо.

У джерелі [13] дають пояснення SPACE-аналізу та показують приклад використання: метод SPACE передбачає оцінювання для підприємства чотирьох груп факторів, кожен з яких визначається експертним шляхом за шкалою від 0 до 6. Для зручності сприйняття і полегшення подальшої роботи будується таблиця, де через експертну оцінку аналізуються: фактори стабільності середовища (ES), фактори промислового потенціалу (IS), фактори конкурентних переваг (CA), фактори фінансового потенціалу (FS).

Відповідно до джерела [14], крім експертної оцінки також визначається вага кожного окремого фактору, тобто наскільки він є важливим в порівнянні з іншими факторами у визначеній категорії і після цього знаходиться зважена оцінка через їх множення, та проводяться подальші розрахунки для визначення рекомендованої стратегії розвитку підприємства.

Всього виділяють чотири види рекомендованих стратегій залежно від отриманих результатів: консервативна, агресивна, захисна, конкурентна. Згідно з джерелом [13], для агресивної стратегії притаманне розширення виробництва і продажів, зменшення цін на продукцію або послуги для залучення споживачів конкурентів, перехід на нові сектори ринку та просування брендів. Згідно з конкурентною стратегією, рекомендується шукати додаткові фінансові ресурси, збільшувати та розвивати мережі збуту продукції. Для консервативної стратегії притаманне зниження собівартості, покращення якості продукції, зменшення обсягу виробництва та пошук шляхів для виходу на нові й більш перспективні ринки. Оборонна стратегія спрямована на зменшення негативних впливів на підприємство та вихід з ринку.

Крім вищеперерахованих методів оцінки впливу факторів зовнішнього середовища, також використовують PEST-аналіз та ЕТОМ-аналіз.

PEST-аналіз — це метод за яким можна дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які впливають на підприємство зараз та можуть впливати у майбутньому. Для кожного чинника визначають його стан, та як він може вплинути на підприємство. Згідно з джерелом [15], PEST-аналіз дозволяє дослідити майбутні тенденції ринку, що дозволить бізнесу попередити загрози і використати можливості. Також цей метод дозволяє краще зрозуміти ринок у якому функціонує підприємство і внаслідок — приймати кращі стратегічні рішення. Недоліками цього методу є те, що він подає інформацію у надто спрощеному вигляді, без прийняття до уваги попередніх причин отриманих даних, що може призвести до хибних рішень.

Згідно з інформацією, викладеною в джерелі [16], ЕТОМ-аналіз — це метод, у якому за допомогою експертної оцінки визначають фактори і події зовнішнього середовища, які несуть загрозу або можливості для підприємства,

заносять їх у матрицю і потім аналізують. Головними перевагами ЕТОМ аналізу є те, що він не потребує складних обчислень та підходить для підприємств з будь-якої галузі. Основні недоліки цього методу полягають в суб'єктивності оцінок, тобто метод спирається на думку експертів і в цьому випадку результати сильно залежать від компетентності або упередженості аналітиків.

Отже, проведений аналіз показує, що для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства доцільно застосовувати комплекс методів, серед яких найбільш поширеними є модель п'яти сил Портера, SWOT-, PEST-, SPACE- та ЕТОМ-аналізи. Кожен із них має власні переваги, недоліки та сферу ефективного використання. Їх поєднання дозволяє отримати більш об'єктивне уявлення про зовнішні загрози й можливості, визначити потенціал підприємства щодо адаптації до змін ринкового середовища та сформулювати обґрунтовану конкурентну стратегію. Таким чином, системне застосування зазначених методів є необхідною передумовою ефективного стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства. Проведене дослідження дало змогу сформулювати цілісне розуміння сутності конкурентоспроможності, її структури, рівнів прояву та взаємозв'язку із зовнішніми умовами господарювання.

У підрозділі 1.1 встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає здатність ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати довготривалі конкурентні переваги. Вона визначається поєднанням внутрішніх можливостей підприємства і зовнішніх факторів, які впливають на

його діяльність. Розкрито різні підходи науковців до трактування поняття «конкурентоспроможність» і визначено її ключові складові — технічні, технологічні, фінансові, трудові, організаційно-управлінські та інформаційні ресурси.

У підрозділі 1.2 проаналізовано зовнішнє середовище підприємства, яке охоплює як макро-, так і мікрорівень впливу. До факторів макросередовища належать політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, які визначають загальні умови функціонування бізнесу. Мікросередовище включає безпосереднє оточення підприємства — конкурентів, споживачів, постачальників і посередників. Визначено, що успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, виявляти можливості й мінімізувати ризики.

У підрозділі 1.3 систематизовано сучасні методи оцінки впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства. До найпоширеніших належать модель п'яти сил Портера, SWOT-, PEST-, SPACE- та ЕТОМ-аналізи. Кожен з них має свої переваги, недоліки та специфічну сферу застосування.

Таким чином, узагальнення результатів першого розділу дає підстави стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, а її ефективне управління потребує системного підходу до аналізу зовнішнього середовища. Застосування комплексних аналітичних методів забезпечує основу для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення адаптивності, інноваційності та стійкості підприємства в умовах динамічних ринкових змін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Лантманнен Акса»

Приватне акціонерне товариство «Лантманнен Акса» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві продуктів здорового харчування, зокрема сухих сніданків, мюслів, вівсяних пластівців та каш швидкого приготування. Згідно з джерелом [17], підприємство входить до складу шведського агропромислового концерну Lantmännen Group, який об'єднує понад 17000 фермерів і працює більш ніж у 20 країнах світу.

Згідно з інформацією, поданою у джерелі [18], в Україні компанія розпочала свою діяльність у 2000 році після придбання Бориспільського заводу продтоварів шведською компанією Cerealia Group під новою назвою ВАТ «Сіріалія Україна». Основне виробництво розташоване у місті Бориспіль Київської області. На сьогодні ПрАТ «Лантманнен Акса» є одним із найбільших виробників вівсяних продуктів в Україні, що дотримується європейських стандартів якості та безпечності харчових продуктів.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- переробка зернових культур;
- виробництво сухих сніданків, каш, гранол, пластівців, батончиків, хлібців та снєків;
- експорт готової продукції до країн Європи, Азії, Близького Сходу та Африки.

Підприємство має сучасне технологічне обладнання, що дозволяє здійснювати повний цикл переробки зернових культур та виготовляти продукцію за допомогою технології екструзії, яка поєднує використання у виробництві високої температури та різкої зміни тиску для обробки зерна. Основною перевагою цього методу є те, що через швидкість приготування у

продукції зберігаються мінерали та вітаміни, і на виході споживачі отримують якісну продукцію, яка не містить холестерину. Для виробництва товариство використовує високоякісну сировину, значна частина якої надходить від українських фермерських господарств.

Згідно з інформацією, поданою у джерелі [19], Компанія постійно проводить експерименти для покращення якості продукції, її смакових якостей, збільшення корисних речовин у готовій продукції та проводить дослідження щодо нових видів продукції.

Компанія продовжує впроваджувати внутрішню LEAD систему, яка спрямована на покращення ефективності роботи, зниження витрат від проведення діяльності для збільшення прибутковості та підвищення ефективності праці працівників. Також Компанія постійно проводить модернізацію виробництва, закуповує нове обладнання та слідкує за станом наявного.

Організаційна структура ПрАТ «Лантманнен Акса» є ієрархічною та передбачає наявність таких основних підрозділів: виробничого, комерційного, фінансово-економічного, відділу збуту, маркетингу та відділу якості. У джерелі [20] зазначено, що управління здійснюється генеральним директором, який підпорядковується наглядовій раді, що відповідає за стратегічні рішення та забезпечує захист прав акціонерів. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій, ефективну комунікацію між підрозділами та контроль за виконанням виробничих і фінансових планів.

У джерелі [19] зазначено, що протягом 2024 року Товариство проводило навчання персоналу, зокрема у таких напрямках:

- охорона праці і техніка безпеки;
- санітарія і НАССР;
- правила експлуатації пакувального устаткування;
- технологічний процес і операційні інструкції.

Асортиментна політика компанії охоплює понад 50 найменувань продукції під брендами АХА та START!. Продукція реалізується як на внутрішньому ринку через мережі супермаркетів: «Сільпо», «АТБ», «Новус», «Метро», «Аванта Трейд», «АЛМІ-ФУДЗ», «Альянс Маркет», «АФІНА-ГРУП», «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», «Болеро-Сервіс», ТОВ «Вересень Плюс», «ДЕЛІКАТ РИТЕЙЛ» тощо, так і за межами України.

Основними конкурентами для Товариства є фірма «Nestle» Швейцарія, «Bruggen» Німеччина, Дніпропетровський комбінат харчових концентратів, ТОВ "Санні Фуд", ТОВ "Компанія "Рідна їжа".

Важливим елементом стратегії компанії є орієнтація на здоровий спосіб життя, екологічність та інновації. ПрАТ «Лантманнен Акса» впроваджує систему менеджменту якості відповідно до стандартів ISO-22000 та ISO 9001-2000, впроваджує систему аналізу небезпечних факторів та контролю у критичних точках НАССР, а також застосовує принципи сталого розвитку, зменшуючи кількість відходів та використання пластику у пакуванні.

Таким чином, ПрАТ «Лантманнен Акса» — це сучасне підприємство з потужною виробничою базою, ефективною організаційною структурою, конкурентоспроможною продукцією та стабільними позиціями як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Для оцінки ефективності функціонування підприємства необхідно проаналізувати динаміку його основних техніко-економічних показників. Такий аналіз дає змогу комплексно охарактеризувати результати виробничо-господарської діяльності, виявити тенденції зміни обсягів виробництва, прибутковості, продуктивності праці, використання ресурсів та фінансових результатів.

Основні техніко-економічні показники відображають не лише масштаби діяльності підприємства, а й ефективність управлінських рішень, раціональність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Їх вивчення дозволяє встановити фактори, що позитивно або негативно впливають на динаміку результатів роботи, і є підґрунтям для формування подальших управлінських рішень.

На основі узагальнених даних із джерел [19, 21, 22], буде складено таблицю основних техніко-економічних показників ПрАТ «Лантманнен Акса», що стане основою для подальшого фінансового аналізу.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники ПрАТ «Лантманнен Акса» за
2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту (%)	
	2024	2023	2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Середньооблікова кількість працівників, чол.	215	210	224	5	-9	2,38	-4,02
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	130035	104745	91640	25290	38396	24,14	41,9
Вироблено продукції, т	7828	7195	6322	633	1506	8,8	23,82
Вироблено продукції, грн	576266	489567	378912	86699	197354	17,71	52,08
Реалізовано продукції, т	7756	7092	6371	664	1385	9,36	21,74
Реалізовано продукції, грн	796769	640767	511190	156002	285579	24,35	55,87
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	868570	702562	561331	166008	307239	23,63	54,73
Основні засоби, тис. грн	125223	118023	104100	7200	21123	6,1	20,29
Матеріальні витрати, тис. грн	480481	409549	319097	70932	161384	17,32	50,58
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	618270	521170	410911	97100	207359	18,63	50,46
Валовий прибуток, тис. грн	250300	181392	150420	68908	99880	37,99	66,4
Чистий прибуток, тис. грн	24580	-4640	2231	29220	22349	-	1001,75

Джерело: Складено і розроблено автором на основі матеріалів [19, 21,

22]

На основі даних з таблиці 2.1 можна сказати, що впродовж 2022-2024 років діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса» характеризується позитивною динамікою більшості основних техніко-економічних показників, що свідчить про стабільне зростання обсягів виробництва та покращення фінансових результатів.

У 2024 році порівняно з 2022 роком спостерігається збільшення обсягів виробництва продукції у грошовому виразі на 197354 тис. грн (+52,08%) та реалізованої продукції на 285579 тис. грн (+55,87%). Це свідчить про розширення виробничих потужностей і підвищення попиту на продукцію підприємства. Виробництво у натуральному виразі також зросло на 1506 тонн (+23,82%), що підтверджує реальне збільшення обсягів виробництва, а не лише зростання цінової складової.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 307239 тис. грн (+54,73%), що перевищує зростання собівартості на 207359 тис. грн (+50,46%), отже підприємство працює з позитивною динамікою маржинального прибутку. Завдяки цьому валовий прибуток зріс на 99880 тис. грн (+66,4%), а чистий прибуток — на 22349 тис. грн, що становить зростання на понад 10 разів. Такий результат свідчить про суттєве підвищення прибутковості діяльності та ефективності використання ресурсів і управління, хоча не варто не враховувати кризову ситуацію в країні з 2022 року яка триває і до тепер, і яка є головною причиною настільки низької дохідності у 2022 та 2023 роках. Це свідчить про те, що підприємство змогло адаптуватися до зовнішніх викликів і здійснює ефективне управління.

Середньооблікова кількість працівників за аналізований період скоротилася на 9 осіб (-4,02%), що є загальною тенденцією в Україні станом на 2024 рік. У джерелі [23] дають таке пояснення — у 2023 році в порівнянні з 2021 роком підприємства, які не відчувають брак кадрів зросли з 12% до 36%, головним поясненням цього є те, що підприємства загалом почали працювати не на повну потужність. Також під час опитувань у першому кварталі 2024 року, 38% підприємств зазначили, що брак працівників обмежує

їх діяльність в порівнянні з першим кварталом 2022 року — 26%. Ще одне опитування показало збільшення працівників, які не відповідають вимогам підприємств або необхідній кваліфікації з 2% у 2021 році до 16% у 2023 році, і в додачу до цього ще 11% підприємств зазначили недостатню кваліфікацію наявних працівників. Ці зміни пояснюються звуженням ринку праці після повномасштабного вторгнення, основними факторами якого є мобілізація та міграція економічно активного населення.

Загальний фонд оплати праці зріс на 38396 тис. грн (+41,9%) — це корелює з тим, що підприємство зосереджене на наймнні кваліфікованих працівників та підвищенні кваліфікації наявних працівників і підвищенні їх ефективності праці. Також однією з додаткових причин може бути те, що підприємству необхідно утримувати персонал в умовах ринкової конкуренції.

Матеріальні витрати зросли на 161384 тис. грн (+50,58%), що пояснюється зміною вітчизняних постачальників сировини на постачальників з інших країн через збільшення цін, скорочення виробництва та невідповідність якості, і також розробкою і запуском нового виду продукції.

У цілому, протягом 2022-2024 років ПрАТ «Лантманнен Акса» демонструє зростання масштабів виробництва, підвищення ефективності праці та покращення фінансових результатів. Це свідчить про правильний вибір стратегії розвитку підприємства, орієнтацію на розширення ринку збуту та підвищення конкурентоспроможності.

Більш повну картину про функціонування підприємства можна побачити через порівняння показників трудової, матеріальної та фінансової ефективності підприємства представлених у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників ефективності використання ресурсів
підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту (%)	
	2024	2023	2022	2024/2023	2024/2022	2024/2023	2024/2022
Середня заробітна плата одного працівника, грн	50401,3	41565,6	34092,2	8835,68	16309,17	21,26	47,84
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	4039,86	3345,53	2505,94	694,33	1533,92	20,75	61,21
Фондовіддача	6,94	5,95	5,39	0,98	1,54	16,64	28,63
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	582,43	562,01	464,73	20,42	117,7	3,63	25,33
Коефіцієнт зносу основних засобів	53,22%	51,23%	50,23%	0,02	0,03	3,88	5,95
Матеріаломісткість продукції	55,32%	58,29%	56,85%	-0,03	-0,02	-5,1	-2,69
Матеріаловіддача продукції, грн	1,81	1,72	1,76	0,09	0,05	5,23	2,84
Рентабельність продажів	2,83%	-0,66%	0,40%	0,035	0,024	-	607,5
Рентабельність продукції	3,98%	-0,89%	0,54%	0,049	0,034	-	637,04
Середня собівартість 1 тонни реалізованої продукції, тис. грн	79,72	73,49	64,5	6,23	15,22	8,48	23,59
Частка експорту у загальному обсязі виручки	38,98%	36,52%	31,17%	0,02	0,08	6,74	25,06
Коефіцієнт оновлення основних засобів	11,60%	13,92%	6,94%	-0,02	0,05	-16,67	67,15
Коефіцієнт придатності основних засобів	46,78%	48,77%	49,77%	-0,02	-0,03	-4,08	-6,01

Джерело: Складено і розроблено автором на основі таблиці 2.1 та джерел [19, 21, 22]

Протягом аналізованого періоду ПрАТ «Лантманнен Акса» демонструє загалом позитивну динаміку розвитку, що свідчить про зростання ефективності використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та покращення фінансових результатів діяльності.

Середня заробітна плата одного працівника у 2024 році становила 50401,32 грн, що на 8835,68 грн (+21,26%) більше, ніж у 2023 році, та на 16309,17 грн (+47,84%) більше в порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про зростання рівня оплати праці, що може бути пов'язано з політикою компанії по підвищенню кваліфікації працівників, зростанням продуктивності та інфляційними процесами.

Продуктивність праці одного працівника також має позитивну тенденцію: у 2024 році цей показник становив 4039,86 тис. грн на одну особу, що перевищує рівень 2023 року на 20,75%, а 2022 року — на 61,21%. Зростання продуктивності праці свідчить про ефективне використання робочої сили та оптимізацію виробничих процесів.

Фондовіддача збільшилась з 5,95 грн у 2023 році до 6,94 грн (+16,52%) у 2024 році, а відносно 2022 року приріст становив 28,63%. Це означає, що кожна гривня вкладена в основні засоби приносить більший обсяг виробленої продукції, що свідчить про підвищення ефективності використання засобів виробництва.

Фондоозброєність праці зросла на 3,63% за рік, а порівняно з 2022 роком — на 25,33%, що вказує на стабільне, але в останній рік не таке суттєве оновлення матеріально-технічної бази. Важливо звернути увагу на те, що продуктивність праці у відносному значенні збільшується на більшу частину ніж фондоозброєність праці у конкретний рік, це говорить про те, що ресурси підприємства використовуються раціонально, покращується управління підприємством і навички працівників.

Коефіцієнт оновлення основних засобів знизився з 13,92% у 2023 році до 11,6% у 2024 році, тобто на 2,32%. Це може свідчити про зменшення обсягів капітальних інвестицій або завершення активної фази модернізації, що

пояснюється фінальною стадією введення в експлуатацію цеху по виробництву солоних снєків.

Коефіцієнт зносу основних засобів дещо зріс з 50,23 у 2022 році до 51,23% у 2023 році, а потім до 53,22% у 2024 році, що вказує на поступове старіння основних засобів. Хоча підприємство стабільно проводить оновлення основних засобів на суми більші ніж суми нарахування амортизації, у їх співвідношенні амортизація поступово становить більшу частку в порівнянні з залишковою вартістю, що потенційно може знизити ефективність виробництва у майбутньому.

Матеріаломісткість продукції у 2024 році знизилась до 55,32%, що на 3% менше ніж у 2023 році, і на 1,5% менше ніж у 2022 році. Головним поясненням цього може бути зменшення відсоткового значення сировини і пакувальних матеріалів у собівартості (73%) у 2024 році в порівнянні з 2023 роком (75%), збільшенням витрат на інші складові собівартості, такі як заробітна плата електроенергія, паливо або газ, або ефективніше використання матеріальних ресурсів. Водночас матеріаловіддача зросла до 1,81 грн, що вказує на позитивну тенденцію: на кожен гривню матеріальних витрат підприємство отримує більший обсяг продукції, що є підтвердженням економнішого використання матеріальних ресурсів.

Рентабельність продажів зросла з 0,4% у 2022 році до 2,83% у 2024 році, а рентабельність продукції з 0,54% у 2022 році до 3,98% у 2024 році — за 3 роки ці показники підвищились у 7 разів. Це вказує на те, що підприємство змогло пристосувалось до наслідків кризової ситуації в країні, що виникла у 2022 році, докладніше у джерелі [\[24\]](#), і почати отримувати прибуток.

Середня собівартість 1 тонни реалізованої продукції зросла до 79,72 тис. грн, що на 6,23 тис. грн (8,48%) більше ніж у 2023 році і на 15,22 тис. грн (23,53%) більше ніж у 2022 році. Зростання собівартості може бути наслідком інфляційних процесів, подорожчання енергоносіїв або сировини як було зазначено у джерелі [\[19\]](#), однак це не призвело до погіршення рентабельності, що свідчить про адекватну політику ціноутворення.

Частка експорту у загальному обсязі виручки зросла з 31,17% у 2022 році до 38,98% у 2024 році, тобто на 25,06%, що є позитивним сигналом про розширення зовнішніх ринків збуту, зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку та підвищення його конкурентоспроможності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса» у 2022-2024 роках характеризується стійким зростанням ключових показників ефективності.

Найбільш позитивні зміни спостерігаються у таких напрямках:

- підвищення продуктивності праці на 61% за два роки;
- зростання фондівіддачі на 28,63%;
- зниження матеріаломісткості з 56,85% у 2022 році до 55,32% у 2024 році;
- збільшення частки експорту з 31,17% до 38,98%;
- підвищення рентабельності продажів і продукції у 7 разів в порівнянні з 2022 роком.

До проблемних моментів відносяться:

- зростання коефіцієнту зносу основних засобів;
- зниження коефіцієнту оновлення;
- збільшення собівартості продукції.

Отже, для підтримки позитивної динаміки розвитку підприємства, доцільно зробити інвестиції у виробниче обладнання та його оновлення, оптимізувати витрати на матеріальні ресурси, бо хоча вони зменшилась у частці загальних витрат на виготовлення продукції за останній рік, вони є основною складовою собівартості продукції, яка в свою чергу зросла на 8,48%, і які досі залишаються на досить високому рівні.

2.3 Оцінка фінансового стану підприємства

Ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою залежить від його фінансового стану, який відображає рівень забезпеченості підприємства власними і залученими ресурсами, його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати платоспроможність і стійкість у динамічних умовах ринку.

У попередньому підрозділі було проведено аналіз техніко-економічних показників, який показав позитивну динаміку виробництва, підвищення продуктивності праці та зростання прибутковості. Однак для більш повної характеристики ефективності господарювання необхідно оцінити фінансовий стан підприємства, який відображає результативність використання грошових ресурсів та рівень фінансової стабільності.

У межах цієї роботи аналіз фінансового стану підприємства буде здійснено за методикою Міністерства фінансів України, викладеною у джерелі [25], яка передбачає комплексну оцінку підприємства через три групи показників: ліквідність, капіталізацію та прибутковість. Згідно з методикою, кожен показник характеризує окремий аспект фінансового стану, розраховується за даними фінансової звітності підприємства за останні три роки, потім перетворюється у бальні оцінки та вагується беручи до уваги специфіку функціонування підприємства для отримання інтегрального показника стану. На підставі показника підприємству може бути присвоєний клас фінансового стану — від «А» (дуже добрий) до «F» (дуже поганий).

Відповідно до джерела [26], ліквідність підприємства — це його здатність своєчасно та в повному обсязі погашати свої зобов'язання за рахунок наявних активів. Вона відображає фінансову гнучкість підприємства та рівень його платоспроможності у короткостроковому періоді. Чим вищий рівень ліквідності, тим більша впевненість в тому, що підприємство зможе розрахуватися зі своїми зобов'язаннями, не залучаючи додаткових ресурсів або не продаючи основні засоби.

Для оцінки ліквідності використовують кілька показників, які відрізняються ступенем охоплення активів:

- коефіцієнт миттєвої ліквідності характеризує частку поточних зобов'язань, яку підприємство може погасити негайно за рахунок найбільш ліквідних активів, тобто грошей або їх еквівалентів;

- коефіцієнт швидкої ліквідності відображає здатність підприємства виконати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів, короткострокових фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості, тобто активів, які можуть бути перетворені у гроші в найближчий час.

- коефіцієнт поточної ліквідності показує, наскільки поточні активи в цілому покривають наявні зобов'язання підприємства. Він характеризує загальну платоспроможність і є узагальненим індикатором фінансової стійкості.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності розраховується як відношення грошових коштів до поточних зобов'язань:

$$\text{Коефіцієнт миттєвої ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення оборотних активів без врахування запасів до поточних зобов'язань:

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань:

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Отримані результати розрахунків показників ліквідності за 2022-2024 роки представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту (%)	
	2024	2023	2022	2024/2023	2024/2022	2024/2023	2024/2022
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,08	0,21	0,36	-0,13	-0,28	-61,90	-77,78
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,90	1,50	1,43	-0,60	-0,53	-40,00	-37,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,24	1,94	2,15	-0,70	-0,91	-36,08	-42,33

Джерело: Складено і розроблено автором на основі джерел [19, 21, 22]

Показники капіталізації характеризують структуру джерел фінансування підприємства. Вони відображають, наскільки підприємство залежить від зовнішніх кредиторів, якою є частка власного капіталу в загальному обсязі фінансових ресурсів та якою є здатність підприємства підтримувати стійкість та автономність в довгостроковій перспективі. Чим вищою є частка власного капіталу, тим нижчі фінансові ризики та більша здатність підприємства протистояти змінам на ринку.

До ключових показників капіталізації належить маневреність капіталу, яка показує, наскільки великою є частка власного капіталу що знаходиться в обігу, тобто та частка, якою підприємство може вільно маневрувати.

Коефіцієнт фінансової автономії відображає частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування. Цей показник показує рівень незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів: чим вищий його рівень, тим менші ризики, пов'язані з борговим навантаженням.

Показник фінансової міцності відображає здатність підприємства забезпечувати свою діяльність за рахунок стабільних джерел фінансування — власного капіталу та довгострокових зобов'язань. Він показує частку активів, що сформована за рахунок найбільш надійних і тривалих джерел фінансування, які не потребують термінового погашення. Чим вищим є

значення коефіцієнта, тим стабільнішою та фінансово стійкішою є структура капіталу.

Нижче подано формули розрахунку вищеперерахованих показників.

Маневреність капіталу розраховується як відношення обігових коштів до власного капіталу:

$$\text{Маневреність капіталу} = \frac{\text{Обігові кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.4)$$

Фінансова автономія розраховується як відношення власного капіталу до активів:

$$\text{Фінансова автономія} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \quad (2.5)$$

Фінансова міцність розраховується як відношення власного капіталу разом з довгостроковими зобов'язаннями до активів:

$$\text{Фінансова міцність} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Активи}} \quad (2.6)$$

Отримані результати розрахунків показників капіталізації за 2022-2024 роки представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників капіталізації підприємства ПрАТ
«Лантманнен Акса» за 2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту (%)	
	2024	2023	2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Маневреність капіталу	0,33	0,8	0,81	-0,47	-0,48	-58,75	-59,26
Фінансова автономія	0,4	0,41	0,45	-0,01	-0,05	-2,44	-11,11
Фінансова міцність	0,43	0,65	0,68	-0,22	-0,25	-33,85	-36,76

Джерело: Складено і розроблено автором на основі джерел [19, 21, 22]

Показники прибутковості відображають, наскільки ефективно підприємство перетворює свої ресурси, витрати та обсяги діяльності на прибуток.

Маржа валового прибутку характеризує частку валового прибутку в чистому доході від реалізації та показує, скільки підприємство заробляє з кожної гривні продажів після покриття прямих виробничих витрат.

Рентабельність операційної діяльності оцінює, наскільки ефективно підприємство генерує операційний прибуток у процесі основної діяльності, не враховуючи фінансові та інші позареалізаційні доходи та витрати.

Рентабельність активів показує, яку частку прибутку підприємство отримує з кожної гривні, вкладеної в активи, і є одним із ключових показників загальної ефективності використання ресурсів.

Нижче представлено формули розрахунку показників прибутковості.

Маржа валового прибутку розраховується як відношення валового прибутку (збитку) до чистого доходу від реалізації продукції:

$$\text{Маржа валового прибутку} = \frac{\text{Валовий прибуток (збиток)}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} \quad (2.7)$$

Рентабельність операційної діяльності розраховується як відношення прибутку (збитку) від операційної діяльності до чистого доходу від реалізації продукції:

$$\text{Рентабельність операційної діяльності} = \frac{\text{Прибуток (збиток) від операційної діяльності}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} \quad (2.8)$$

Рентабельність активів розраховується як відношення фінансового результату до оподаткування та середньорічної суми активів:

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{Фінансовий результат до оподаткування}}{\text{Середньорічна сума активів}} \quad (2.9)$$

Отримані результати розрахунків показників прибутковості за 2022-2024 роки представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників прибутковості підприємства ПрАТ
«Лантманнен Акса» за 2022-2024 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту (%)	
	2024	2023	2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Маржа валового прибутку	0,29	0,26	0,27	0,03	0,02	11,54	7,41
Рентабельність операційної діяльності	0,07	0,04	0,08	0,03	-0,01	75,00	-12,50
Рентабельність активів	0,07	-0,01	0,01	0,08	0,06	-	600,00

Джерело: Складено і розроблено автором на основі джерел [19, 21, 22]

Для зручнішого подання було сформовано таблицю 2.6, яка включає всі розраховані показники фінансового стану.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників фінансового стану ПрАТ «Лантманнен Акса»
за 2022-2024 роки**

Показник	Умовне позначення	2024	2023	2022	Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту (%)	
					2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	(Л1)	0,08	0,21	0,36	-0,13	-0,28	-61,90	-77,78
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Л2)	0,9	1,5	1,43	-0,60	-0,53	-40,00	-37,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	(Л3)	1,24	1,94	2,15	-0,70	-0,91	-36,08	-42,33
Маневреність капіталу	(К1)	0,33	0,8	0,81	-0,47	-0,48	-58,75	-59,26
Фінансова автономія	(К2)	0,4	0,41	0,45	-0,01	-0,05	-2,44	-11,11
Фінансова міцність	(К3)	0,43	0,65	0,68	-0,22	-0,25	-33,85	-36,76
Маржа валового прибутку	(П1)	0,29	0,26	0,27	0,03	0,02	11,54	7,41
Рентабельність операційної діяльності	(П2)	0,07	0,04	0,08	0,03	-0,01	75,00	-12,50
Рентабельність активів	(П3)	0,07	-0,01	0,01	0,08	0,06	-	600,00

Джерело: Складено і розроблено автором на основі табл. 2.3, 2.4, 2.5

Для подальшої оцінки фінансового стану підприємства, необхідно перевести відповідні значення отриманих показників у бальні оцінки і визначити загальний бал для кожної категорії показників.

Згідно з таблицею, поданою у Додатку К було отримано відповідні бали і занесено у таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Бали переведені відповідно до отриманих значень показників за методикою представленою у Додатку К

Показник	Бали коефіцієнтів за роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту (%)	
	2024	2023	2022	2024/2023	2024/2022	2024/2023	2024/2022
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	2	5	4	-3	-2	-60	-50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3	5	5	-2	-2	-40	-40
Коефіцієнт поточної ліквідності	3	5	5	-2	-2	-40	-40
Маневреність капіталу	4	5	5	-1	-1	-20	-20
Фінансова автономія	4	4	4	0	0	0	0
Фінансова міцність	4	5	5	-1	-1	-20	-20
Маржа валового прибутку	5	5	5	0	0	0	0
Рентабельність операційної діяльності	2	2	3	0	-1	0	-33,33
Рентабельність активів	5	1	1	4	4	400	400

Джерело: Складено і розроблено автором на основі Додатку К і таблиці 2.6

Для визначення загального балу кожної групи показників фінансового стану використовується нижче подані формули:

$$\text{Загальний бал ліквідності} = Л1 * 0,2 + Л2 * 0,3 + Л3 * 0,5 \quad (2.10)$$

де, Л1 – бал коефіцієнту миттєвої ліквідності;

Л2 – бал коефіцієнту швидкої ліквідності;

Л3 – бал коефіцієнту поточної ліквідності.

$$\text{Загальний бал капіталізації} = K1 * 0,2 + K2 * 0,3 + K3 * 0,5 \quad (2.11)$$

де, K1 – бал коефіцієнту маневреності капіталу;

K2 – бал коефіцієнту фінансової автономії;

K3 – бал коефіцієнту фінансової міцності.

$$\text{Загальний бал прибутковості} = П1 * 0,2 + П2 * 0,3 + П3 * 0,5 \quad (2.12)$$

де, П1 – бал маржі валового прибутку;

П2 – бал рентабельності операційної діяльності;

П3 – бал рентабельності активів.

Загальні бали кожної групи коефіцієнтів фінансового стану на підставі середньозваженого показника за 2022-2024 роки представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.8

Загальні бали кожної групи коефіцієнтів фінансового стану на підставі середньозваженого показника за 2022-2024 роки

Показник	Бали коефіцієнтів за роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту (%)	
	2024	2023	2022	2024/2023	2024/2022	2024/2023	2024/2022
Загальний бал ліквідності	4,8	5	2,8	-0,20	2,00	-4,00	71,43
Загальний бал капіталізації	4,7	4,7	4	0	0,70	0	17,50
Загальний бал прибутковості	2,4	2,1	4,1	0,30	-1,70	14,29	-41,46

Джерело: Складено і розроблено автором на основі таблиці 2.7

Відповідно до отриманих значень загального балу кожної групи коефіцієнтів фінансового стану розраховується інтегральний показник з ваговими значеннями представленими у Додатку Л.

$$I_n = (L_n \beta_i + K_n \beta_i + P_n \beta_i) \quad (2.13)$$

де, Π_n – інтегральний показник n-звітного періоду;

L_n, K_n, P_n , – зважений загальний бал відповідної групи коефіцієнтів фінансового стану;

β_i – вагове значення групи коефіцієнтів фінансового стану в інтегральному показнику відповідно до основного КВЕД.

Згідно інформації поданій у фінансовій звітності за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року, основний КВЕД ПрАТ «Лантманнен Акса» на 2024 рік — 10.61 та 10.89. Відповідно до головного КВЕД, вагове значення для групи коефіцієнтів ліквідності — 0,45; коефіцієнтів капіталізації — 0,30; коефіцієнтів прибутковості — 0,25.

Відповідно до загальних балів кожної групи коефіцієнтів фінансового стану та відповідних вагових значень для підприємств з КВЕД 10.61 та 10.89, представлених у Додатку Л, інтегральний показник за 2022 рік становить — 4,2; 2023 рік — 4,2; 2024 рік — 3,5.

Наступним кроком після визначення інтегрального показника, відбувається корегування отриманих значень на 0,2 бали. Після корегування, отримані результати за 2022 рік — 4,4; 2023 рік — 4,4; 2024 рік — 3,7.

За результатами корегування визначається до якого класу відноситься підприємство, згідно таблиці представленої у Додатку М. З отриманих результатів, у 2022 та 2023 роках підприємство відносилось до класу А (дуже добрий), у 2024 році — В (добрий). Тобто, підприємство має право на оформлення особливого статусу — авторизованого економічного оператора (АЕО). Відповідно до джерела [27], АЕО є показником високої довіри митниці до суб'єкта підприємницької діяльності та надає йому право на спрощення при митному оформленні та надає певні переваги. До основних переваг відносяться: зниження рівня ризику щодо переміщення товарів, першочерговість виконання митних формальностей, випуск товарів за місцезнаходженням підприємства, спрощена процедура декларування тощо. Крім вищеперерахованих переваг статусу АЕО, за отриманим класом А (дуже

добрий), додатково підприємство звільняється від гарантій для забезпечення транзиту, митного складу, відстрочення платежів та інших операцій. Звільнення від гарантій означає простішу бюрократію, відсутність фінансових витрат та швидший рух через кордон. Проте у 2024 році підприємство відноситься до класу В (добрий), що означає необхідність забезпечити 30% гарантії, а отже фінансові витрати на оформлення банківської гарантії або внесення застави.

Загалом підприємство має тенденцію до погіршення фінансового стану, цей тренд добре видно на рис. 2.1.

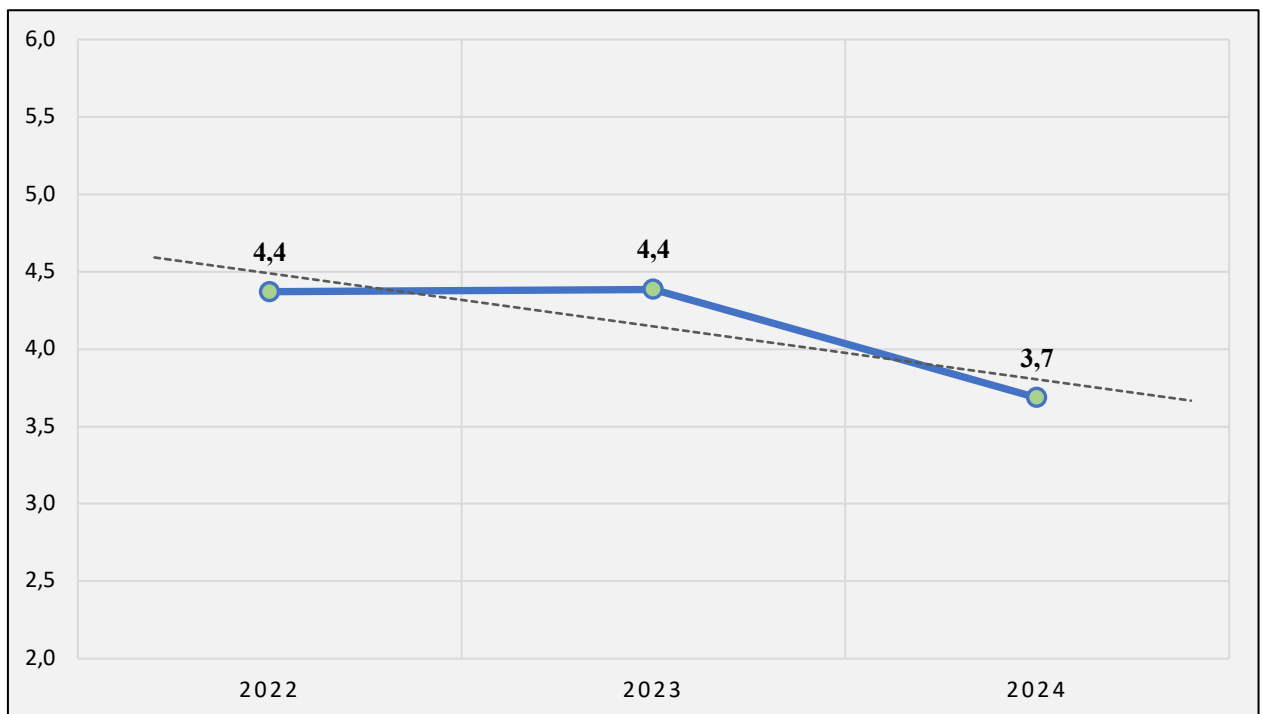


Рис. 2.1. Динаміка зміни інтегрального показника, який характеризує фінансовий стан підприємства за 2022-2024 роки.

Джерело: Складено і розроблено автором на основі отриманих розрахунків інтегрального показника фінансового стану підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса».

Додатково для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства буде розраховано показники ділової активності представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Лантманнен Акса»
за 2022-2024 роки**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Темп приросту (%)	
	2024	2023	2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Коефіцієнт оборотності активів	1,99	1,81	1,56	0,18	0,43	10,16	27,44
Середній період обороту активів	183,05	201,65	233,28	-18,59	-50,23	-9,22	-21,53
Коефіцієнт обертання оборотних засобів	2,86	2,64	2,39	0,22	0,48	8,33	19,97
Середній період обороту оборотних активів	127,52	138,14	152,98	-10,62	-25,46	-7,69	-16,64
Коефіцієнт обертання запасів	11,48	9,49	7,64	1,99	3,84	20,96	50,30
Середній період обороту запасів	31,79	38,45	47,78	-6,66	-15,99	-17,33	-33,47
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,89	4,19	3,32	0,70	1,58	16,68	47,54
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,31	4,55	4,15	-0,24	0,15	-5,33	3,70
Середній період погашення дебіторської заборгованості	84,77	80,25	87,91	4,52	-3,14	5,63	-3,57
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,84	10,44	8,28	-0,60	1,56	-5,73	18,80
Середній період погашення кредиторської заборгованості	37,09	34,96	44,06	2,13	-6,97	6,08	-15,83

Джерело: Складено і розроблено автором на основі джерел [19, 21, 22]

Узагальнюючи результати дослідження, можна зазначити, що протягом досліджуваного періоду фінансовий стан підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса» формувався під впливом суперечливих тенденцій. Найбільш проблемною сферою виявилася ліквідність: підприємство поступово втрачало

здатність оперативно покривати свої короткострокові зобов'язання, що свідчить про зростаючий дефіцит оборотних коштів та напруженість у грошових потоках. Негативні зміни у показниках фінансової стійкості підтверджують посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування та зменшення можливості власними силами забезпечувати потреби операційного циклу. Отже, саме ці тенденції можуть становити основну загрозу для стабільності діяльності підприємства й потребують першочергової уваги.

Водночас результати аналізу рентабельності демонструють протилежну динаміку: незважаючи на ускладнення у структурі капіталу та погіршення ліквідності, підприємство змогло підвищити ефективність використання активів і відновити прибутковість основної діяльності. Це може свідчити про наявність конкурентних переваг, зростання маржинальності продукції або ефективні управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат. Відновлення рентабельності дає можливість підприємству стабілізувати стан за умови правильно обраної фінансової стратегії.

Також, аналіз показників ділової активності свідчить про позитивні зміни в ефективності використання активів підприємства. Протягом досліджуваного періоду прискорився оборот капіталу, вкладеного як у загальні активи, так і в оборотні засоби. Це означає, що підприємство стало швидше перетворювати наявні ресурси в дохід, що є ознакою підвищення бізнес-процесів та конкурентоспроможності.

Особливо сприятливі зміни спостерігаються в управлінні запасами: їх оборотність зросла, а тривалість зберігання скоротилася. Для підприємства харчової галузі такий результат є важливим, оскільки дозволяє знизити ризики псування продукції, уникати надлишкових складських залишків і зменшувати витрати на їх утримання.

Водночас ситуація із заборгованостями залишається неоднозначною. Підприємство погіршило контроль за погашенням дебіторської заборгованості, що може спричинити затримки надходження коштів та посилювати нестачу оборотних ресурсів. У противагу цьому прискорилося

погашення кредиторської заборгованості, що хоча і покращує ділову репутацію підприємство перед контрагентами, але одночасно збільшує тиск на ліквідність, яка вже перебуває у зоні ризику.

З огляду на наявні тенденції, доцільно зосередити увагу на зміцненні ліквідності, перегляді політики фінансування та зниженні залежності від позикового капіталу. Рекомендовано посилити контроль за грошовими потоками і спрямувати частину отриманого прибутку на формування резерву ліквідності. Крім того, варто оцінити структуру кредитного навантаження та розглянути можливість його реструктуризації або часткового скорочення для підвищення фінансової гнучкості.

Додатково, враховуючи результати оцінки ділової активності, доцільно посилити роботу з управління оборотним капіталом. Першочергової уваги потребує удосконалення політики розрахунків з покупцями: необхідно скоротити строки інкасації дебіторської заборгованості шляхом оптимізації умов відстрочки платежів, посилення претензійної роботи та застосування інструментів стимулювання своєчасних платежів.

Також, важливо забезпечити раціональне співвідношення строків погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, щоб уникнути надмірного тиску на грошові потоки.

Реалізація таких заходів дозволить зменшити ризики неплатоспроможності, стабілізувати фінансові показники та забезпечити передумови для стабільного розвитку підприємства у подальших періодах.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» дав змогу комплексно оцінити виробничо-господарські результати підприємства, тенденції його розвитку та особливості формування фінансового стану у 2022-

2024 роках. Дослідження показало, що підприємство зберігає стійкі позиції на ринку та демонструє здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, незважаючи на складні макроекономічні умови та нестабільність ринку.

У структурі діяльності компанії спостерігається розширення масштабів виробництва, збільшення продуктивності праці та акцент на сучасних технологіях, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції. Зростання обсягів виробництва й реалізації, збільшення продуктивності праці та підвищення рівня оплати праці свідчать про ефективну організацію виробничих процесів і посилення орієнтації на підвищення цінності працівників. Підприємству вдалося забезпечити приріст валового і чистого прибутку, покращити рентабельність операційної діяльності та продукції, а також суттєво збільшити частку експорту, що вказує на активізацію зовнішньоекономічної діяльності та успішне розширення ринку збуту.

Також, у діяльності підприємства спостерігається покращення використання активів. Загалом, спостерігається скорочення періоду обороту наявних ресурсів, але строк оплати дебіторської та кредиторської заборгованості за 2024 рік зросли.

Разом з тим, результати аналізу виявили низку структурних обмежень, які формують потенційні ризики для стабільності подальшого розвитку. Найбільш суттєві проблеми пов'язані із зниженням ліквідності та погіршенням здатності підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Значне падіння коефіцієнтів миттєвої, швидкої та поточної ліквідності свідчить про посилення дефіциту оборотних коштів і загострення фінансової напруги в межах операційного циклу. Погіршення показників капіталізації та зменшення маневреності капіталу вказують на підвищення залежності від позикових коштів та зниження рівня фінансової автономії. Одночасно збільшення зносу основних засобів і зменшення коефіцієнту їх оновлення формують ризик додаткового навантаження на витратну частину у майбутніх періодах і можуть вимагати перегляду інвестиційної політики.

Попри те, що інтегральний показник у 2022-2023 роках відповідав класу А, у 2024 році він знизився до класу В. Це означає, що підприємство все ще зберігає достатній рівень фінансової стійкості, однак поступове погіршення окремих складових фінансового стану вказує на доцільність перегляду управлінських рішень. Особливої уваги потребує оптимізація структури капіталу, перегляд політики формування оборотних активів і підтримання платоспроможності на рівні, який би дозволяв отримати статус авторизованого економічного оператора.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ПрАТ «Лантманнен Акса» демонструє потенціал до подальшого зростання за рахунок підвищення ефективності операційної діяльності, розвитку експортних напрямків, модернізації виробництва та використання сучасних технологій. Послідовна робота над зміцненням ліквідності, зниженням залежності від короткострокових зобов'язань і відновленням високого рівня фінансової стійкості дозволить підприємству забезпечити стабільний розвиток та підвищити свою конкурентоспроможність у наступних періодах.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»

3.1 Оцінка зовнішнього середовища підприємства

Аналіз макросередовища підприємства є важливим етапом стратегічного дослідження, оскільки дозволяє оцінити зовнішні фактори, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. У праці [28] пояснюють, що макросередовище охоплює широкий спектр умов і тенденцій, що формуються на рівні держави, регіону та світової економіки, і включає політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові аспекти.

Для ПрАТ «Лантманнен Акса», як підприємства агропромислового комплексу, що спеціалізується на виробництві та переробці сільськогосподарської продукції, зміни в макросередовищі можуть істотно впливати на виробничі процеси, фінансові результати та стратегічні рішення. Серед ключових факторів слід виділити політичну стабільність і регуляторну політику держави, економічні тенденції на внутрішньому та зовнішньому ринках, рівень технологічного розвитку галузі, зміни у споживчих перевагах, а також соціальні та екологічні вимоги.

Детальний аналіз кожного з цих аспектів дозволяє вивити можливості для розвитку підприємства, а також потенційні ризики, що можуть виникати під впливом зовнішніх умов.

Для комплексного оцінювання впливу зовнішніх факторів на діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса» проведено PESTEL-аналіз, який дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні аспекти.

1. Політичні фактори

Політичне середовище є визначальним фактором для діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса», оскільки підприємство функціонує в умовах повномасштабної військової агресії російської федерації проти України, що створює безпрецедентні ризики для всіх підприємств в країні. У джерелі [19] перераховують основні наслідки військової агресії, а саме: масштабні руйнування цивільної та виробничої інфраструктури, скорочення або повне припинення діяльності підприємств, розрив логістичних зв'язків, масштабне вимушене переміщення населення, еміграція і як наслідок, падіння споживання продуктів харчування. Внаслідок воєнних дій держава переорієнтувала бюджетну та економічну політику на забезпечення оборонних потреб, що відобразилося у перерозподілі фінансових ресурсів, коли у 2024 році 65% загальних державних видатків було спрямовано на військову сферу, що обмежило обсяг підтримки інших галузей економіки, включаючи агропромисловий сектор.

Важливим політичним фактором також є стабільність міжнародної підтримки України: у 2024 році країна отримала понад 41 млрд дол. США прямої бюджетної допомоги, що дозволило утримувати фінансову стабільність та підтримувати функціонування економіки, включаючи логістичні та фінансові системи, від яких залежить діяльність підприємства.

Варто зазначити, що у період військового стану була запроваджена державна підтримка, яка включала гранти і субсидії для фермерських господарств та для виробників сільськогосподарської продукції [29]. Так, ПрАТ «Лантманнен Акса» могли подати заявку на отримання гранту для виробників переробної промисловості, яка передбачає фінансування до 8 млн., але за умови створення від 5 робочих місць, здійснення діяльності не менше 3 років та сплати податків [30]. Ці кошти підприємство могло б використати на придбання основних засобів, що допомогло б з інвестиційним проектом по виробництву солоних снєків, веденням в експлуатацію придбаних верстатів з їх доставкою, а також поповненням оборотного капіталу, з яким у підприємства у 2024 році виявилися проблеми.

Ще однією важливою подією є відновлення роботи чорноморського транспортного коридору, що забезпечило часткове розблокування експорту української сільськогосподарської продукції та сприяло стабілізації зовнішньої торгівлі країни [31]. Із початку своєї роботи через коридор перевезено більше 157 млн тонн вантажів і додатково почали перевозити метал та контейнери. Для ПрАТ «Лантманнен Акса» це може стати можливістю вирішення проблем з експортуванням продукції або поліпшити логістичні зв'язки, як підприємства орієнтованого в основному на експорт продукції.

2. Економічні фактори

Економічне становище України у 2024-2025 роках характеризується високим рівнем нестабільності та значним впливом воєнних факторів, що формують умови функціонування ПрАТ «Лантманнен Акса». У джерелі [19] наведено характеристику економічної ситуації: після глибокого падіння ВВП у 2022 році на 28,8%, у 2023 році економіка продемонструвала відновлення на 5,3%, а у 2024 році темпи зростання уповільнилися, проте зберегли позитивну динаміку на рівні 3,4-3,6%. Така тенденція свідчить про часткову стабілізацію економічних процесів, однак обмежуючим фактором залишаються воєнні ризики, дефіцит кваліфікованої робочої сили та руйнування інфраструктури, що стримують повноцінне відновлення виробничої діяльності підприємств.

Суттєвим економічним викликом у 2024 році стало прискорення інфляції, яка наприкінці року досягла рівня 11,2% порівняно з 3,3% у травні, що було зумовлено дефіцитом електроенергії, нестачею працівників та несприятливими погодними умовами, зокрема літньою посухою. Високий рівень інфляції негативно впливає на купівельну спроможність населення та формує ризик подальшого скорочення попиту на продукцію підприємства.

Додатковим економічним ризиком є валютна нестабільність. У 2024 році гривня продовжила знецінюватися, що потребувало збільшення валютних інтервенцій Національного банку для підтримки курсу, а офіційний курс на кінець року становив 42,039 грн за долар США. Для ПрАТ «Лантманнен Акса»

це означає зростання вартості імпортованих покупних товарів, що збільшує собівартість продукції та створює додатковий тиск на рентабельність.

Водночас економічну ситуацію частково стабілізує значний обсяг зовнішнього фінансування. У 2024 році Україна отримала понад 41 млрд. доларів США прямої бюджетної підтримки, а загальний обсяг міжнародної допомоги у 2022-2024 роках перевищив 115 млрд. доларів. Це забезпечило фінансову стійкість держави та підтримало функціонування логістичних і фінансових систем, що є критично важливим для підприємств переробної галузі, орієнтованих на експорт.

Отже, ключовим ризиком для ПрАТ «Лантманнен Акса» є поєднання інфляційного тиску, зростання витрат на імпортовані ресурси та зниження купівельної спроможності населення, що формує потенційне падіння внутрішнього попиту. Водночас розвиток експорту та доступ до міжнародного фінансування створюють можливості для підтримання виробництва та часткової компенсації втрат на внутрішньому ринку.

3. Соціальні фактори

Соціальне середовище України у 2022-2025 роках зазнало суттєвих трансформацій, що формують як ризики, так і можливості для діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса». Одним із ключових факторів є масштабні демографічні зміни, спричинені повномасштабною війною. У джерелі [\[32\]](#) зазначають, що понад 10 мільйонів українців змінили своє місце проживання, з яких від 3 до 5 мільйонів виїхали за кордон, що призвело до зменшення внутрішнього ринку споживачів і скорочення потенційної аудиторії харчової продукції. Водночас близько 6 мільйонів осіб стали внутрішньо переміщеними, що спричинило зміщення географії попиту та необхідність адаптації логістики та збутових стратегій підприємств. Демографічний спад доповнюється одним із найнижчих рівнів народжуваності у світі — індекс 0,9 при нормі 2,2, що свідчить про довгострокове скорочення споживчої бази та робочої сили.

Попри демографічні втрати, українське суспільство демонструє високий рівень згуртованості та ідентифікації з державою. Частка громадян, які

визначають себе як українці, зросла до 80%, а підтримка євроінтеграційного курсу сягає 78-79%. Це формує стійкий запит на розвиток національних брендів, відмову від російського культурного та товарного впливу та збільшення попиту на продукцію українського походження. Для ПрАТ «Лантманнен Акса» це створює можливість посилення на ринку через акцент на локальності виробництва, підтримці українських споживачів та соціальних ініціатив.

Важливим соціальним фактором є трансформація цінностей та очікувань споживачів. У джерелі [33] надають такі статистичні дані: 45% українців очікують від брендів активної соціальної відповідальності, підтримки Збройних сил та волонтерських ініціатив, що підвищує вимоги до публічної позиції компаній. Для ПрАТ «Лантманнен Акса», яке активно займається благодійною діяльністю, допомагаючи продукцією власного виробництва ЗСУ, силам оборони, територіальним громадам, дітям та багатодітним родинам — це підвищує лояльність споживачів та підвищує репутацію.

Соціально-психологічний стан населення також впливає на споживчу поведінку. Високий рівень тривожності, який характерний 37% громадян, зростання стресу та зниження мотивації до саморозвитку зумовлюють більш обережне ставлення до витрат і переорієнтацію на базові потреби. Це може спричиняти скорочення попиту на окремі категорії продукції, зокрема преміальні та інноваційні позиції, що важливо враховувати підприємству при формуванні асортиментної політики.

Трудовий ринок також зазнає змін. Згідно інформації у джерелі [34], спостерігається зростання вакансій — з 38262 у 2022 році до 87410 у 2025 році, та збільшення середньої заробітної плати з 15000 грн у 2022 році до 26900 грн у 2025 році.

За інформацією у джерелі [35], спостерігається збільшення кількості випускників із закладів вищої освіти у 2022 році — 273168, у 2023 році — 211023, у 2024 році — 307243. Для підприємства це відкриває можливості для оновлення кадрового складу та за потреби дозволить розширити наявний.

Таким чином, соціальні фактори характеризуються одночасним впливом демографічного скорочення, зміни споживчих настроїв, зростання патріотичних та соціально відповідальних тенденцій, що формують нові умови діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса». Успішна адаптація підприємства до цих змін може стати важливою конкурентною перевагою на внутрішньому ринку.

4. Технологічні фактори

За останнє десятиліття технологічний прогрес став одним із ключових чинників розвитку підприємства харчової промисловості. Різні сфери виробництва, включаючи борошномельно-круп'яний сегмент, активно впроваджують інноваційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності, якості продукції та екологічної відповідальності. Одним із напрямів вдосконалення виробництва продукції є фортифікація круп'яних продуктів. Згідно з рекомендаціями Всесвітньої організації охорони здоров'я, збагачення зернових продуктів мікроелементами, зокрема вітамінами та мінералами є ефективним методом підвищення їхньої поживної цінності та якості харчування населення [36]. Для підприємства такий підхід відкриває можливості формування функціональних продуктів, які відповідають сучасному попиту на здорове харчування, а також полегшує вихід на міжнародні ринки, де фортифіковані вироби є стандартом для цілого ряду категорій. З технологічної точки зору впровадження фортифікації може здійснюватися на етапі змішування або помелу за допомогою вітамінно-мінеральних добавок, що не потребує радикальної перебудови виробничого процесу, але дозволяє значно підвищити ціннісну вартість продукції.

Поглиблена цифровізація виробництва, що відповідає концепції Industry 4.0, виступає одним із головних технологічних трендів, який визначає ефективність та гнучкість підприємств харчової промисловості [37]. Використання датчиків, кіберфізичних систем, які об'єднують фізичні, обчислювальні та комунікаційні можливості, промисловий інтернет речей (IIoT*), програмних модулів для збору та аналізу великих масивів даних,

впровадження штучного інтелекту та машинне навчання для прогностичного обслуговування, прогнозування попиту і контролю якості, впровадження сенсорних інтерфейсів, віртуальної та доповненої реальності, а також адаптивні технології виробництва, як 3D-друк створюють умови для зниження виробничих втрат, підвищення точності контролю якості й мінімізації простоїв обладнання. Для підприємств, що працюють із зерновими культурами, цифрові системи дозволяють контролювати вологість, ступінь помелу, показники вмісту мікроелементів, робити прогнози та інші критично важливі параметри в режимі реального часу.

Також, суттєвого розвитку набули технології сучасного пакування, які підвищують безпечність, якість та привабливість продуктів. На світовому ринку активно впроваджуються матеріали з покращеними бар'єрними властивостями, екологічні пакувальні рішення, біорозкладні матеріали та технології упакування в модифікованій атмосфері [38]. Такі інновації дозволяють подовжити термін зберігання круп і сухих сніданків, краще зберігати текстуру та смакові властивості, а також відповідати запитам споживачів щодо екологічного відповідальної продукції. Для підприємства це створює можливість підвищення привабливості товарів на полицях, виходу в преміальні сегменти, збільшення строку придатності та посилення конкурентних позицій завдяки використанню сучасних пакувальних матеріалів.

Примітка. Промисловий інтернет речей (англ. *industrial internet of things, IIoT*) — це використання розумних датчиків, виконавчих механізмів та інших технологічних рішень, таких як радіочастотні ідентифікатори, щоб удосконалити роботу виробництва та промислових систем. Усі ці елементи об'єднані в спільну мережу, де вони збирають, обробляють та передають дані [39].

У контексті сталого розвитку та підвищення ефективності виробництва зростає значення вторинної переробки органічних відходів, які утворюються у

процесі переробки зернових культур. Вторинна переробка може здійснюватися кількома шляхами [40]. Механічний рециклінг передбачає подрібнення й повторне використання матеріалів у нових виробках, що є порівняно простим і економічним методом, хоча частіше застосовується до пакувальних матеріалів, а не до харчових відходів. Хімічна переробка включає розкладання органічних компонентів до базових речовин і дозволяє отримувати нові інгредієнти, проте потребує складної технологічної інфраструктури та є більш енергоємною. Енергетичний рециклінг полягає в утилізації відходів шляхом спалювання з отриманням теплової енергії; цей метод зменшує обсяги відходів, але може супроводжуватися екологічними ризиками. Найбільш екологічно прийнятним способом є біологічний рециклінг, який охоплює компостування та анаеробне зброджування, у результаті чого утворюється компост або біогаз. Для підприємств харчової промисловості цей напрям є перспективним, оскільки дозволяє ефективно переробляти висівки, дрібні фракції та інші органічні залишки.

5. Екологічні фактори

Екологічне середовище в Україні за останні роки серйозно змінюється під впливом кліматичних змін, що створюють нові виклики для агропромислових підприємств. Згідно з оцінками Українського кліматичного офісу, країна стає все більш вразливою до екстремальних погодних явищ: очікується зростання інтенсивних опадів, загострення ситуацій з посухами, особливо на Півдні, та наростання теплових хвиль у східних та південних регіонах [41].

Ці кліматичні зміни безпосередньо впливають на сільське господарство, зокрема на врожайність зернових культур. Дослідження показують, що підвищення температури, посухи, повені та нерівномірний розподіл опадів можуть знижувати врожайність сільськогосподарських культур, що створює серйозні ризики для переробних підприємств, які залежать від стабільних поставок сировини [42]. Також, окрім аграрних ризиків, зміна клімату підсилює соціальні та економічні наслідки: зростання ймовірності посух,

повеней та екстремальної спеки призводять до зростання витрат на адаптацію інфраструктури, меліорацію земель та страхування ризиків. Такі зміни створюють додаткове навантаження на бізнес, зокрема на переробні підприємства, які повинні враховувати нестабільну врожайність та їх якість.

На тлі кліматичних викликів також зростає важливість адаптаційних заходів. Українській кліматичний офіс вказує, що впровадження адаптаційних стратегій дозволяє зміцнити стійкість економіки, захистити матеріальні активи та зберегти людські життя. Для агропідприємства це може означати інвестиції у системи зрошення, адаптовані сорти зернових, страхування врожаю або будівництво інфраструктури для накопичення води. Також кліматичні зміни підвищують ризики екстремальних температур. Наприклад, вірогідність «тропічних ночей», коли температура не опускається на ніч, може зрости, що вплине на агрономічні цикли, фази росту рослин і витрати на електрозабезпечення.

6. Юридичні фактори

У сучасному українському аграрному бізнесі правові умови стрімко трансформуються, створюючи як ризики, так і можливості для переробних підприємств. Одним із ключових нововведень є скасування Господарського кодексу України: відповідно до Закону № 4196-IX, з 28 серпня 2025 року зникає класичне регулювання господарської діяльності через Господарський кодекс, що може змінити правову природу ведення бізнесу, структуру власності та форми організації агропідприємств [\[43\]](#). Це може бути викликом для компаній, які налаштовані на традиційну корпоративну структуру, але водночас відкриває можливості для більш гнучких форм господарювання.

Законодавчі зміни 2024-2025 років також розширюють інституційну базу державної підтримки агросектору. Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо організаційних засад здійснення підтримки в аграрному секторі» (прийнятий у 2025 році) вводить поняття «виплатної агенції» — спеціальної бюджетної установи, яка адмініструє виплати державної підтримки агровиробникам, включно з інвестиціями в переробку, зберігання та

інфраструктуру [44]. Це нововведення покликане підвищити прозорість, ефективність і підзвітність фінансової допомоги, але водночас ставить додаткові вимоги до звітності та взаємодії з державною інституцією.

Безпека продукції — це одна важлива юридична складова діяльності в харчовій промисловості. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» регулює відносини між державними органами, операторами ринку харчових продуктів і споживачами, встановлюючи чіткі правила забезпечення безпечності та окремих показників якості харчової продукції. Для ПрАТ «Лантманнен Акса», що працює з крупами та зерном, це означає суворе дотримання норм безпеки, документальне підтвердження походження сировини та забезпечення систем утилізації відходів чи небезпечних партій.

Оцінка мікросередовища дозволяє виявити ключових гравців ринку, структуру попиту, силу впливу постачальників, споживачів і посередників, а також визначити позиціонування підприємства серед конкурентів. Аналіз цих чинників дає змогу комплексно оцінити конкурентні переваги компанії, виявити ризики та окреслити напрями підвищення ефективності діяльності у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Надалі проводиться характеристика ключових елементів мікросередовища, що безпосередньо впливають на діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса».

1. Конкуренти

Відповідно до наданої інформації у фінансовій звітності підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2024 рік [19], основними конкурентами компанії є "Nestle" Швейцарія, "Bruggen" Німеччина, Дніпропетровський комбінат харчових концентратів, "ТОВ "Санні Фуд", ТОВ "Компанія "Рідна їжа".

Відповідно до методики представленої у джерелі [14], буде проведено аналіз конкурентів та конкурентної сили ПрАТ «Лантманнен Акса» за допомогою зваженої та абсолютної оцінки.

Таблиця 3.1

Характеристики діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» та конкурентів

№ з/п	Фактор	Вага	Бальна оцінка (0-10)					
			Конкуренти					"Лантманнен Акса"
			"Nestle"	"Bruggen"	"ДК ХК"	"Санні Фуд"	"Компанія "Рідна їжа"	
1	Передова технологія, сучасне обладнання.	0,9	10	10	8	9	7	10
2	Переваги в сфері якості товарів.	0,8	10	10	7	7	7	10
3	Сильний та динамічний менеджмент компанії, високі стандарти управління.	0,7	10	9	7	8	5	9
4	Наявність/Відсутність власної торгової марки у всьому регіоні присутності.	0,9	10	6	8	6	4	10
5	Висока позиція на ринку	0,5	9	8	6	9	4	9
6	Концентрація бізнесу	0,7	10	6	8	6	3	10
7	Наявність/Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства.	0,3	9	9	8	7	5	9
8	Недостатні власні можливості вирощування зерна, виробництва борошна та роздрібної реалізації.	0,9	9	9	7	7	7	8

Продовж. табл. 3.1

9	Позитивний імідж компанії серед партнерів, кредиторів та інвесторів.	0,9	10	9	8	8	8	8
10	Наявність системи стимулювання покупців.	0,8	9	7	5	5	3	7
11	Широкий асортимент.	0,7	8	6	8	8	3	9
12	Неповна завантаженість виробничих потужностей	0,8	9	8	8	8	8	9
13	Наявність інноваційної лабораторії	0,8	10	9	6	7	4	9
14	Висока плинність кадрів	0,6	9	8	6	7	6	8
	Конкурентна сила		134	114	101	105	75	123

Джерело: Складено і розроблено автором на основі доступної інформації в мережі Інтернет та власних висновків.

Після формування таблиці бальних оцінок конкурентної сили підприємства постає необхідність урахування вагомості окремих факторів. Це зумовлено тим, що різні критерії впливають на конкурентоспроможність не однаково, і їхнє значення для ринку та стратегічного розвитку суттєво відрізняється. Тому на наступному етапі доцільно визначити вагу кожного фактору відповідно до його впливу на загальну конкурентну позицію підприємства, що дозволить здійснити більш точне та об'єктивне ранжування конкурентних переваг і недоліків.

**Визначення конкурентної сили на основі зважених факторів
конкурентоспроможності підприємства**

№ з/п	Фактор	Вага	Зважена оцінка конкурентної сили					
			Конкуренти					
			"Nestle"	"Bruggen"	"ДК ХК"	"Санні Фуд"	"Компанія "Рідна їжа"	"Лантманнен Акса"
1	Передова технологія, сучасне обладнання.	0,9	9	9	7,2	8,1	6,3	9
2	Переваги в сфері якості товарів.	0,8	8	8	5,6	5,6	5,6	8
3	Сильний та динамічний менеджмент компанії, високі стандарти управління.	0,7	7	6,3	4,9	5,6	3,5	6,3
4	Наявність/Відсутність власної торгової марки у всьому регіоні присутності.	0,9	9	5,4	7,2	5,4	3,6	9
5	Висока позиція на ринку	0,5	4,5	4	3	4,5	2	4,5
6	Концентрація бізнесу	0,7	7	4,2	5,6	4,2	2,1	7
7	Наявність/Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства.	0,3	2,7	2,7	2,4	2,1	1,5	2,7
8	Недостатні власні можливості вирощування зерна, виробництва борошна та роздрібної реалізації.	0,9	8,1	8,1	6,3	6,3	6,3	7,2
9	Позитивний імідж компанії серед партнерів, кредиторів та інвесторів.	0,9	9	8,1	7,2	7,2	7,2	7,2
10	Наявність системи стимулювання покупців.	0,8	7,2	5,6	4	4	2,4	5,6
11	Широкий асортимент.	0,7	5,6	4,2	5,6	5,6	2,1	6,3
12	Неповна завантаженість виробничих потужностей	0,8	7,2	6,4	6,4	6,4	6,4	7,2
13	Наявність інноваційної лабораторії	0,8	8	7,2	4,8	5,6	3,2	7,2
14	Висока плинність кадрів	0,6	5,4	4,8	3,6	4,2	3,6	4,8
	Конкурентна сила		99,1	84	74,6	77,2	56,6	90,5

Джерело: Складено і розроблено автором на основі таблиці 3.1

Для порівняння конкурентної сили кожного з учасників ринку доцільно застосувати метод зіставлення максимальних значень факторів підприємства з відповідними показниками його конкурентів, представлений у табл. 3.3. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки сильні або слабкі позиції підприємства в порівнянні з іншими учасниками ринку за кожним ключовим критерієм.

Таблиця 3.3

Порівняння конкурентної сили підприємства та його конкурентів за ключовими факторами

№ з/п	Фактор	Вага	Абсолютна оцінка конкурентної сили					
			Конкуренти					
			"Nestle"	"Bruggen"	"ДК ХК"	"Санні Фуд"	"Компанія "Рідна їжа"	"Лантманнен Акса"
1	Передова технологія, сучасне обладнання.	0,9	0	0	-1,8	-0,9	-2,7	0
2	Переваги в сфері якості товарів.	0,8	0	0	-2,4	-2,4	-2,4	0
3	Сильний та динамічний менеджмент компанії, високі стандарти управління.	0,7	0	-0,7	-2,1	-1,4	-3,5	-0,7
4	Наявність/Відсутність власної торгової марки у всьому регіоні присутності.	0,9	0	-3,6	-1,8	-3,6	-5,4	0
5	Висока позиція на ринку	0,5	0	-0,5	-1,5	0	-2,5	0
6	Концентрація бізнесу	0,7	0	-2,8	-1,4	-2,8	-4,9	0
7	Наявність/Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства.	0,3	0	0	-0,3	-0,6	-1,2	0
8	Недостатні власні можливості вирощування зерна, виробництва борошна та роздрібної реалізації.	0,9	0	0	-1,8	-1,8	-1,8	-0,9
9	Позитивний імідж компанії серед партнерів, кредиторів та інвесторів.	0,9	0	-0,9	-1,8	-1,8	-1,8	-1,8
10	Наявність системи стимулювання покупців.	0,8	0	-1,6	-3,2	-3,2	-4,8	-1,6

Продовж. табл. 3.3

11	Широкий асортимент.	0,7	-0,7	-2,1	-0,7	-0,7	-4,2	0
12	Неповна завантаженість виробничих потужностей	0,8	0	-0,8	-0,8	-0,8	-0,8	0
13	Наявність інноваційної лабораторії	0,8	0	-0,8	-3,2	-2,4	-4,8	-0,8
14	Висока плинність кадрів	0,6	0	-0,6	-1,8	-1,2	-1,8	-0,6

Джерело: Складено і розроблено автором на основі таблиці 3.2

Узагальнюючи отримані результати конкурентних позицій ПрАТ «Лантманнен Акса» з табл. 3.2 і 3.3, можна зробити висновок, що підприємство функціонує на ринку з високим рівнем конкурентного протистояння та значною концентрацією сильних гравців міжнародного рівня. За отриманими значеннями конкурентної сили з табл. 3.2, лідером галузі виступає компанія «Nestle», яка випереджає ПрАТ «Лантманнен Акса» на 8,6 бали, що зумовлено деякими перевагами у сфері менеджменту, маркетингу, доступу до інновацій, фінансової стабільності та масштабності. Хоча компанія «Nestle» має високий імідж для інвесторів та кредиторів, після початку війни в Україні він дещо знизився через відмову виходити з російського ринку по прикладу інших компаній і станом на грудень 2025 року компанія продовжує проводити там свою діяльність.

Другим значним конкурентом на міжнародному ринку виступає компанія "Bruggen", однак відповідно до загального зваженого балу конкурентних переваг ПрАТ «Лантманнен Акса» має над нею переваги. Це демонструє достатній рівень стратегічної та операційної спроможності підприємства утримувати позиції на міжнародному ринку.

Локальні українські виробники, навпаки, значно поступаються у конкурентній боротьбі: їх відставання становить у середньому 13-15 балів, а найнижчу конкурентоспроможність має "Компанія "Рідна їжа", яка отримала загальний бал 56,6. Це свідчить про наявність суттєвих бар'єрів входу та технологічних і фінансових обмежень на локальному рівні. Ці відмінності

підтверджують тенденцію, характерну для ринку харчової продукції України: міжнародні виробники переважають завдяки більшій капіталізації, масштабам збуту, інноваціям та ефективним глобальним мережам постачання.

Незважаючи на високий тиск з боку компанії «Nestle», ПрАТ «Лантманнен Акса» утримує конкурентні переваги в порівнянні з більшістю інших ринкових гравців завдяки сучасному технологічному оснащенню, високим стандартам якості продукції, сильному бренду, широкій географії діяльності, наявності інноваційної лабораторії, повній завантаженості виробничих потужностей та сформованій ринковій стратегії. Таким чином, позиція підприємства є стійкою і зберігає потенціал подальшого зміцнення, особливо за умови розширення маркетингових програм, інноваційних розробок та посилення присутності на міжнародному ринку.

2. Споживачі

За даними внутрішнього обліку, у межах трирічного періоду обсяги реалізованої продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» зросли з 6311 тонн до 7756 тонн, тоді як виручка — з 561331 тис. грн до 868570 тис. грн. Разом з цим спостерігався приріст як внутрішніх продажів на 4,4%, так і експорту на 17,7%. Збільшення географії збуту — відкриття нових ринків у Греції, Польщі, Великій Британії та Північній Ірландії свідчить про розширення клієнтської бази та зростання попиту на продукцію.

Згідно з маркетинговим дослідженням, опублікованим на порталі Koloro [45], споживачі сухих сніданків в Україні мають такі характерні ознаки: переважно це мешканці великих міст, з середнім та вищим рівнем доходу, орієнтовані на комфорт, швидкість приготування їжі та турботу про здоров'я. Віковий зріз активних покупців від 18 до 39 років, при чому люди 18-29 років частіше обирають снеки або фігурні вироби, а вікова група 30-39 років — пластівці, мюслі та гранолу. Серед покупців переважно жінки; великою мірою продукт купують молоді сім'ї або особи, які піклуються про здоров'я, харчування дітей або ведуть активний спосіб життя. Попит зростає на натуральні продукти: гранола, пластівці, мюслі, без додавання шкідливих

інгредієнтів, аби відповідати запитам на здоровий спосіб життя. В той же час, покупці з нижчими доходами або мешканці сільської місцевості демонструють значно нижчу активність у сегменті сухих сніданків, віддаючи перевагу традиційним або дешевшим варіантам, як домашні страви та базові крупи.

Поєднання внутрішньої динаміки ПрАТ «Лантманнен Акса» і зовнішніх ринкових трендів свідчить, що компанія задовольняє актуальні вимоги ринку: лояльна до клієнтів із середнім і високим рівнем доходу, охочих до здорового та зручного харчування, міських та активних споживачів, для яких має значення швидкість приготування. Така відповідність ринковому профілю створює основу для стабільного попиту та подальшого зростання.

Водночас слід врахувати, що сегменти з нижчою купівельною спроможністю, як правило у невеликих містах чи сільській місцевості, можуть не бути потенційними споживачами продукції преміального чи середнього класу. Це є обмежуючим фактором для масштабування в цих регіонах. Крім того, зростання купівельного інтересу до натуральних, здорових продуктів, зменшення попиту на товари з шкідливими добавками або низькою якістю створює додаткові вимоги до рецептури, якості та маркетингових заходів.

Ураховуючи все вищенаведене, можна зробити висновок, що ринкова стратегія ПрАТ «Лантманнен Акса» має високу відповідність поведінковому та мотиваційному профілю цільової аудиторії сухих сніданків. Для забезпечення стабільного зростання доцільно продовжити орієнтацію на сегменти з середнім і вищим доходом, посилити акценти на натуральності та здоровому харчуванні, а також врахувати регіональні відмінності купівельної спроможності при плануванні дистрибуції й цінової політики.

3. Посередники

Основним ринком збуту продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» є внутрішній ринок України, де реалізація здійснюється переважно через мережеві торгівельні посередницькі структури та спеціальні дистриб'юторські компанії. Такий підхід забезпечує оптимальне охоплення території країни та дозволяє компанії ефективно працювати з різними групами споживачів.

Ключову роль у формуванні збутової інфраструктури відіграють великі мережеві ритейлери, що забезпечують доступ до широкої клієнтської бази.

Згідно інформації поданій у фінансовій звітності компанії [19], основними корпоративними клієнтами та посередниками компанії є найбільші торгівельні мережі України.

Наявність розгалуженої мережі партнерів у сегменті ритейлу та оптової дистрибуції свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на інтенсивне просування продукції через різні типи посередників. Така модель співпраці дозволяє забезпечувати стабільний рівень збуту, доступність продукції для широкої аудиторії споживачів та підвищувати конкурентоспроможність компанії. Водночас залучення до співпраці провідних торгівельних мереж створює додаткові переваги у вигляді високої частоти покупок, підвищеної довіри споживачів до бренду та можливості реалізації маркетингових програм на рівні торгових точок.

Важливим елементом стратегії збуту є залучення інтернет-ритейлерів, зокрема платформи «Розетка», що відображає адаптацію компанії до сучасних тенденцій цифровізації процесів продажу.

4. Постачальники

ПрАТ «Лантманнен Акса» демонструє виважений підхід до вибору постачальників сировини та пакувальних матеріалів. У попередні роки компанія віддавала перевагу вітчизняним постачальникам, що забезпечувало короткі логістичні ланцюги, підтримку локального виробництва та більший контроль якості. Проте через складну економічну ситуацію, зростання цін, зменшення обсягів виробництва на багатьох підприємствах, а також проблеми з якістю окремих партій сировини, компанія змушена була розглянути альтернативні джерела, включно з імпортом сировини та матеріалів.

Окрім економічних причин, до зміни політики постачання сировини призвів й зовнішній фактор: через військові дії частина постачальників втратила доступ до ресурсів або їх виробничі потужності були пошкоджені, деякі опинилися на тимчасово окупованих територіях. Така ситуація створила

серйозні ризики для безперебійності поставок, що змусило компанію шукати нових партнерів, як на внутрішньому ринку, так і за кордоном. Компанія вже налагодила співпрацю з рядом нових постачальників сировини та пакувальних матеріалів.

Однак використання імпортової сировини та матеріалів впливає на собівартість готової продукції. До факторів, що підвищують витрати належать логістичні та митні витрати, коливання валютного курсу, а також зростання цін на сировинному ринку через серйозні коливання або затримки збирання врожаю. Наприклад, на українському ринку зерна у 2025 році спостерігається суттєве збільшення цін на кукурудзу у зв'язку із значним відставанням темпів збирання: через затримки з дозріванням культури та погодні умови частина врожаю залишається в полі, що спричинило дефіцит пропозиції та зростання купівельних цін [\[46\]](#).

Крім того, у 2023-2024 роках компанія здійснювала закупівлі у пов'язаних сторін, переважно товарів для перепродажу та послуг. У деяких випадках надавалися гарантії для цих сторін щодо банківських кредитів та кредиторської заборгованості перед постачальниками нерезидентами. Така практика може забезпечувати певну стабільність постачань, але також підвищує фінансові ризики через зобов'язання перед контрагентами та підвищену залежність від окремих структур.

З огляду на викладене, структура постачальників ПрАТ «Лантманнен Акса» є адаптивною та гнучкою — компанія демонструє готовність змінювати постачальників залежно від ринкової ситуації та доступності ресурсів. Проте така гнучкість має свою ціну: імпорт сировини та матеріалів призводить до підвищення собівартості готової продукції, що у довгостроковій перспективі може вплинути на конкурентоспроможність, особливо якщо ринкові ціни зростатимуть або витрати на логістику залишатимуться високими.

3.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Аналіз стратегічного становища ПрАТ «Лантманнен Акса» доцільно здійснювати з використанням SWOT-аналізу, що дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози ринкового середовища. SWOT-аналіз виступає ефективним методом систематизації факторів, які визначають конкурентоспроможність компанії на ринку сухих сніданків України та визначають її позиції у взаємодії з основними конкурентами. У рамках даного розділу буде виконано структурування факторів за чотирма складовими — сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, що забезпечить можливість подальшого формування стратегічних рішень та сценаріїв розвитку компанії.

Таблиця 3.4

Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Лантманнен Акса»

№	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Якість продукції	Залежність від материнської компанії
2	Відомі бренди	Відсутність власної сировинної бази
3	Широкий вибір продукції	Висока залежність від зовнішніх постачальників
4	Передові технології виробництва	Обмежений контроль над собівартістю
5	Суворий контроль виробництва	Висока залежність від експорту як каналу збуту
6	Сертифікація BRC Global Standard for Food Safety issue 8. Оцінка «А».	Обмежена продуктова лінійка у порівнянні з головним конкурентом
7	Розробка нових продуктів	Залежність від репутації міжнародного бренду
8	Регулярні експерименти для вдосконалення продукції	
9	Впровадження системи LEAD	
10	Великий ринок збуту продукції	
11	Широка база посередників	
12	Широка база постачальників	

Продовж. табл. 3.4

13	Стандарт BRCGS	
14	Сертифікація ISO 9001-2000, HACCP, ISO-22000	
15	Велика материнська компанія	
16	Кваліфікація робітників	
17	Лідерські позиції на українському ринку	
18	Прозорість	

Джерело: Складено і розроблено автором на основі доступної інформації в мережі Інтернет та інформації в даній роботі

Таблиця 3.5

Можливості та загрози ПрАТ «Лантманнен Акса»

№	Можливості	Загрози
1	Зростаючий попит на здорове харчування	Загроза знищення основних засобів через війну
2	Розвиток онлайн-каналів збуту	Висока частка короткострокових кредитів у джерелах фінансування
3	Розвиток нових продуктових ніш	Зростаючий знос основних засобів
4	Відкриття власних виробничих потужностей	Збільшення собівартості продукції
5	Розширення дистрибуції та партнерство з готелями	Зменшення ліквідності
6	Державна підтримка виробників	Загроза перебоїв поставок сировини для виробництва
7	Партнерства та колаборації	Збільшення цін на сировину
8	Нові канали збуту у Європі	Зниження якості сировини
9	Модель Private Label	Обмеженні можливості залучення запозичень для фінансування операційної діяльності
10		Падіння попиту через зниження платоспроможності населення
11		Обмеження у виробництві та відвантаженні продукції у запланованому обсязі через повітряні тривоги
12		Сильний конкурент на міжнародному ринку

Джерело: Складено і розроблено автором на основі доступної інформації в мережі Інтернет та інформації в даній роботі

SWOT-аналіз ПрАТ «Лантманнен Акса» свідчить про те, що підприємство має значний потенціал розвитку завдяки внутрішнім конкурентним перевагам та позитивній динаміці ринку. Сильні сторони компанії формуються за рахунок високої якості продукції, відомості торгових марок та великого асортименту товарів. Це забезпечує стійку позицію на ринку та сприяє формуванню лояльності споживачів. Значною перевагою є сучасні технології виробництва, наявність міжнародних сертифікацій систем управління якістю та безпекою, що підвищує рівень довіри з боку партнерів та споживачів. Важливим фактором виступає також належність до великої міжнародної групи, що забезпечує доступ до інновацій та бізнес-практик.

Разом із тим, низка слабких сторін обмежує можливості компанії щодо подальшого розвитку та підвищення ефективності. Основні з них пов'язані із залежністю від зовнішніх постачальників сировини, що знижує рівень контролю за собівартістю й підвищує чутливість бізнесу до змін на ринку. Також, додатковим ризиком для іміджу компанії є прив'язка до репутації материнської компанії та сильних міжнародних конкурентів у сегменті готових сніданків і продуктів із зерна.

Зовнішнє середовище формує широкі можливості для розвитку підприємства. Зростаючий попит на здорове харчування та розвиток онлайн-каналів продажу відкривають перспективи виходу у нові сегменти та збільшення частки ринку. Важливими напрямками зростання є розвиток нових продуктових ніш, співпраця з новими торговими мережами на Європейському ринку та пошук нових постачальників сировини. Державна підтримка виробників, партнерства та колаборації, а також модель Private Label створюють додаткові стимули для масштабування виробництва та зменшення залежності від посередників.

Разом із цим підприємство функціонує в умовах підвищених загроз зовнішнього середовища. Найбільші ризики пов'язані із впливом війни на виробничу діяльність, зокрема загрозою пошкодження активів, перебоями постачання сировини та обмеженням логістики. Економічні фактори ризику

включають можливе падіння попиту через зниження платоспроможності населення, збільшення вартості сировини та зростання виробничих витрат. Важливою загрозою залишається обмежений доступ до довгострокового фінансування та залучення запозичень, що може ускладнювати інвестиційну діяльність, оновлення виробничих потужностей та ведення операційної діяльності.

Додатково для оцінки конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса» буде порівняно показники діяльності підприємства з його основним конкурентом на українському ринку — ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», представленими у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Порівняння показників діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» з
ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» за 2024 рік**

Показник	"Лантманнен Акса"	"НЕСТЛЕ УКРАЇНА"	Абсолютне відхилення (+/-)
Середньооблікова кількість працівників, чол.	215	3395	-3180,00
Витрати на оплату праці, тис. грн	130035	698537	-568502,00
Середня заробітна плата одного працівника, грн	50401,16	17146,22	33254,94
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	868570	14945191	-14076621,00
Чистий прибуток/ збиток	24580	-1056318	1080898,00
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	4039,86	4402,12	-362,26
Фондовіддача	6,94	10,50	-3,56
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	582,43	419,13	163,30
Матеріаломісткість продукції	55,32%	1,11%	54,21%
Матеріаловіддача продукції, грн	1,81	90,19	-88,38
Рентабельність продажів	3,70%	-7,07%	10,77%
Рентабельність продукції	5,21%	-9,54%	14,75%
Рентабельність активів	7,39%	-15,71%	23,10%
Коефіцієнт зносу основних засобів	53,22%	47,10%	6,12%
Коефіцієнт придатності основних засобів	46,78%	52,90%	-6,12%
Коефіцієнт оновлення основних засобів	11,60%	8,99%	2,61%
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,08	0,18	-0,10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,9	0,64	0,26
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,24	0,87	0,37
Маневреність капіталу	0,33	-1,25	1,58

Продовж. табл. 3.6

Фінансова автономія	0,4	0,09	0,31
Фінансова міцність	0,43	0,16	0,27
Маржа валового прибутку	0,29	0,26	0,03
Рентабельність операційної діяльності	7,00%	3,00%	4,00%
Коефіцієнт оборотності активів	1,99	2,22	-0,23
Середній період обороту активів	183,05	164,41	18,64
Коефіцієнт обертання оборотних засобів	2,86	3,07	-0,21
Середній період обороту оборотних активів	127,52	118,89	8,63
Коефіцієнт обертання запасів	11,48	10,70	0,78
Середній період обороту запасів	31,79	34,11	-2,32
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,31	6,60	-2,29
Середній період погашення дебіторської заборгованості	84,77	55,30	29,47
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,84	4,26	5,58
Середній період погашення кредиторської заборгованості	37,09	85,68	-48,59

Джерело: Складено і розроблено автором на основі джерел [19, 54]

Примітка. Для розрахунку показників рентабельності використано прибуток до оподаткування.

Відповідно до інформації у табл. 3.6, з урахуванням фінансових виробничих та ресурсних показників ПрАТ «Лантманнен Акса» можна вважати конкурентоспроможним підприємством у своїй ринковій ніші. Незважаючи на менший масштаб діяльності, підприємство демонструє ефективну операційну діяльність, фінансову стійкість, високу якість управління ресурсами та позитивні показники рентабельності.

На відміну від цього, ТОВ «Нестле Україна» хоча й має потужну виробничу базу, за результатами року характеризується значними збитками, нижчою ліквідністю та високою залежністю від позикових коштів, що знижує її конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.

Отже, у середньостроковій перспективі ПрАТ «Лантманнен Акса» має вищу ефективність та кращу фінансову позицію порівняно з великим конкурентом, а також демонструє стійкий потенціал для подальшого розвитку.

3.3 Оцінка впливу тенденцій зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємства змушені адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, яке формує як додаткові можливості для розвитку, так і загрози для стабільності їх діяльності. Для забезпечення конкурентоспроможності важливо своєчасно виявити ключові тенденції макро- та мікросередовища, оцінювати їхній потенційний вплив та визначити напрями реагування.

Для оцінки впливу тенденцій зовнішнього середовища буде представлено фактори зовнішнього середовища з табл. 3.5 та їхній можливий вплив на підприємство ПрАТ «Лантманнен Акса»

Таблиця 3.7

Фактори зовнішнього середовища та їхній можливий вплив на ПрАТ «Лантманнен Акса»

Фактор	Можливий вплив
Зростаючий попит на здорове харчування	Підвищення попиту створює умови для збільшення обсягів продажу, розширення ринкової частки
Розвиток онлайн-каналів збуту	Дає змогу зменшити залежність від традиційної роздрібною торгівлі, збільшити охоплення клієнтів, підвищити швидкість продажів і знизити витрати на логістику
Розвиток нових продуктових ніш	Дозволяє диверсифікувати продуктовий портфель, зменшити ризики та сформувати унікальні конкурентні переваги на сегментах ринку що зростають
Відкриття власних виробничих потужностей	Підвищення рівня автономності, зменшенню залежності від сторонніх підрядників та можливості контролювати собівартість і якість продукції
Розширення дистрибуції та партнерство з готелями	Забезпечує вихід на нові сегменти ринку, збільшення стабільності збуту та підвищення обсягів реалізації

Продовж. табл. 3.7

Державна підтримка виробників	Може знизити витрати через компенсації, гранти та пільги, покращити доступ до інвестицій і дати змогу оновити обладнання або розширити виробництво
-------------------------------	--

Партнерства та колаборації	Дозволяють посилити бренд, оптимізувати логістику чи спільний маркетинг, отримати доступ до нових ринків і технологій
Нові канали збуту в Європі	Відкриває можливість збільшення обсягів експорту та зменшення залежності від українського ринку
Модель Private Label	Забезпечує стабільні контракти з великими мережами, збільшує виробниче завантаження та дозволяє максимально використовувати потужності
Загроза знищення основних засобів через війну	Може призвести до повної зупинки виробництва, втрати активів, зриву контрактів та значних фінансових збитків
Висока частка короткострокових кредитів у джерелах фінансування	Підвищує фінансові ризики, збільшує навантаження на ліквідність і робить підприємство вразливим до змін відсоткових ставок
Зростаючий знос основних засобів	Викликає зниження продуктивності, збільшення частоти поломок, зростання собівартості та ризик втрати якості продукції
Збільшення собівартості продукції	Зменшує прибутковість, може робити продукцію менш конкурентною порівняно з альтернативами на ринку
Зменшення ліквідності	Ускладнює фінансування операційної діяльності, створює ризики прострочення платежів і погіршує фінансову стійкість
Загроза перебоїв поставок сировини для виробництва	Може спричинити зупинку виробництва, недовантаження потужностей, зриви поставок клієнтам та штрафи
Збільшення цін на сировину	Призводить до подорожчання продукції, зниження маржі та ризику втрати частини споживачів
Зниження якості сировини	Погіршує кінцеву якість продукції, негативно впливає на репутацію та може зменшити попит
Обмежені можливості залучення запозичень для фінансування операційної діяльності	Обмежує розвиток, закупівлю матеріалів, розширення виробництва та модернізацію обладнання
Падіння попиту через зниження платоспроможності населення	Скорочення продажів, зниження доходів і збільшення конкуренції між брендами
Обмеження у виробництві та відвантаженні через повітряні тривоги	Спричиняє збої логістики, форс-мажори, нестабільність виробничих циклів і зрив термінів постачання
Сильний конкурент на міжнародному ринку	Підвищує ризик втрати ринкової частки, тисне на ціни й змушує вкладатися в інновації або маркетинг

Джерело: Складено і зроблено автором на основі табл. 3.5.

Проведена оцінка тенденцій зовнішнього середовища засвідчила, що діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса» формується під впливом як значного потенціалу для розвитку, так і істотних ризиків. Виявлені можливості відкривають перспективи для зміцнення ринкових позицій, розширення продуктового портфелю та підвищення ефективності збуту. Водночас наявні

загрози можуть негативно позначитися на фінансовій стійкості, операційній стабільності та рівні конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 3

Проведений у розділі 3 комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Лантманнен Акса» дає змогу сформуванню цілісного уявлення про стратегічне становище підприємства, умови його функціонування та ключові чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності. Дослідження макросередовища на основі PESTEL-аналізу показало, що підприємство працює в умовах значної турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлено політичними та економічними наслідками війни, валютними коливаннями, змінами споживчих настроїв, розвитком технологій та посиленням екологічних і правових вимог. Разом з цим, на ринку діє державна підтримка агросектору, розвиток логістичної інфраструктури, цифровізація виробництва, поширення технологій фортифікації продукції та зростання запиту на безпечну й екологічну продукцію.

Аналіз мікросередовища показав, що ПрАТ «Лантманнен Акса» функціонує на ринку з високою інтенсивністю конкуренції, де ключові позиції займають міжнародні виробники з потужними фінансовими та маркетинговими ресурсами. Застосування методів зваженої та абсолютної оцінки конкурентної сили показало, що попри значний тиск з боку лідерів ринку, таких як «Nestle» та «Bruggen», підприємство має стійкі конкурентні переваги, зокрема завдяки сучасним виробничим технологіям, високим стандартам якості, широкому асортименті, розгалуженій системі дистрибуції та наявності інноваційної лабораторії. Аналіз споживачів та посередників підкреслив, що компанія орієнтується на актуальні ринкові сегменти та забезпечує ефективне охоплення цільової аудиторії завдяки співпраці з провідними торгівельними мережами й інтернет-ритейлерами. Водночас дослідження структури постачальників засвідчило підвищення залежності від

імпортової сировини, що створює додаткові загрози з огляду на валютні ризики та зростання собівартості продукції.

SWOT-аналіз надав можливість комплексно співставити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. До сильних сторін віднесено високий рівень технологій та засобів виробництва, сертифікація міжнародного рівня, стабільні позиції на українському ринку, наявність потужної материнської компанії та широкої мережі посередників. Слабкі сторони пов'язані насамперед із високою залежністю від зовнішніх постачальників, відсутністю власної сировинної бази та високою чутливістю до коливань світових цін на зернові та пакувальні матеріали. Перспективні можливості розвитку охоплюють розширення продуктових ніш, використання тренду на здорове харчування, збільшення частки онлайн-продажів, вихід на нових дистриб'юторів у Європі та розширення партнерств. Серед ключових загроз визначено ризику, зумовлені військовими діями, зростанням собівартості виробництва, падінням платоспроможності населення, загостренням конкуренції та обмеженими можливостями залучення фінансування.

Отже, результати аналізу свідчать, що ПрАТ «Лантманнен Акса» посідає стійкі ринкові позиції та має значний потенціал для подальшого розвитку за умови адаптації до змінного зовнішнього середовища, мінімізації ризиків та диверсифікації джерел постачання.

РОЗДІЛ 4

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПРАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА» ДО ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ

4.1 Підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів за рахунок встановлення сонячних панелей

Сучасна енергетична ситуація в Україні залишається нестабільною: підприємства дедалі частіше стикаються з перебоями електропостачання, непередбачуваними відключеннями та коливаннями напруги. Додатковим викликом є системне зростання вартості електроенергії, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та рівень конкурентоспроможність виробничих компаній. До цього варто додати екологічну складову: традиційні методи виробництва електроенергії базуються на викопному паливі, що зумовлює значний вуглецевий слід та посилює негативний вплив на довкілля.

У таких умовах підприємства, зокрема ПрАТ «Лантманнен Акса», змушені шукати довгострокові рішення для підвищення енергетичної стійкості та зменшення витрат на енергоресурси. Одним із найбільш перспективних напрямів є впровадження відновлюваних джерел енергії, серед яких особливе місце займають сонячні панелі. Їх встановлення може стати важливим стратегічним кроком не лише для оптимізації витрат, а й для підвищення екологічної відповідальності та зміцнення позицій компанії на ринку.

Для вирішення цих проблем буде запропоновано встановлення системи сонячних панелей. Для впровадження інвестиційного проекту підприємству необхідно буде понести витрати на панелі та їх встановлення, акумулятори для зберігання електроенергії у підприємства вже в наявності. Для прикладу розрахунку буде взято сонячну панель Trina Solar TSM-660M Bifacial 660Вт представлену на рис. 4.1.



Сонячна панель Trina Solar TSM-660M Bifacial 660Вт

★★★★★ Відгуки: 0 Бренд: Trina Solar Номер: so-20361

3 966 грн 95\$ - 1 + **Купити**

✓ В наявності ♥ В обрані 📄 До порівняння

Trina Solar TSM-660M Bifacial 660Вт - це одна з найпотужніших новинок, надійність та потужність в одній моделі. Даний модуль відноситься до лінійки Vertex, яка на сьогодні є найпотужнішою на виробництві Trina Solar.

| Потужність на 1м² - 212,9 Вт |

Технічний паспорт панелі Trina Solar TSM-660M Bifacial 660Вт

Виробник: Trina Solar / Номінальна напруга В: 24 / Гарантійний термін: 12 років
 / Країна-виробник: Китай / Потужність модуля: 660 Вт / Габарити модуля: 2384*1303*35мм
 / Тип модуля: Монокристалічний / Вага, кг: 38.7 / ККД фотомодуля, %: 21.6
 / Максимальна напруга у системі, В: 1500 / Ступінь захисту фотомодуля: IP68
 / Напруга холостого ходу, В: 45.9 / Струм при макс. потужності, А: 17.35
 / Напруга при макс. потужності, В: 38.1

Рис. 4.1 Сонячна панель Trina Solar TSM-660M Bifacial 660Вт

Джерело: Інтернет-магазин Soncedim

Загальна наявна площа даху, куди можна становити сонячні панелі підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса» — 8553 м².

Розрахуємо максимально можливу кількість панелей, яка поміститься на 8553 м², при умові що сонячна панель Trina Solar TSM-660M Bifacial 660Вт має розмір 3.1 м², і враховуючи необхідні відступи для нормального функціонування системи (+10%), необхідно 3.4 м²:

$$\text{Максимальна кількість панелей} = 8553 / 3,4 = 2515,5$$

Використання всієї доступної площі для встановлення системи сонячних панелей є недоцільною, оскільки витрати на всі роботи та матеріали будуть перевищувати річний прибуток підприємства за 2024 рік близько в 3 рази, і в такій ситуації краще покрити сонячними панелями до 50% наявної площі, тобто встановити 1258 панелей.

Розрахуємо вартість 1258 панелей:

$$1258 * 3966 = 4989228 \text{ грн}$$

Для розрахунку вартості встановлення потрібно порахувати яку потужність надають 1258 панелей. Згідно характеристик, панель має потужність 660 Вт. Розрахунок загальною потужності панелей матиме вигляд:

$$1258 * 660 / 1000 = 830,28 \text{ кВт}$$

Вартість встановлення монокристалічних панелей варіюється від 28892 грн до 37147 грн за кВт. Для розрахунку візьмемо середнє значення — 33019,5 грн за кВт:

$$830,28 * 33019,5 = 27415430,46 \text{ грн}$$

Розрахуємо загальну вартість інвестиційного проекту:

$$27415430,46 + 4989228 = 32404658$$

Розрахуємо скільки енергії виробляє одна панель за рік, якщо річний ресурс сонячної енергії (PVOUT) для місцевості де знаходиться ПрАТ «Лантманнен Акса» — 1182.7 кВт/рік [\[55\]](#):

$$0,66 * 1182,7 = 780,12 \text{ кВт/рік}$$

Врахуємо також витрати електроенергії, що втрачається через обладнання, температуру, пил, кабелі — 15%:

$$780,12 * 0,85 = 663,1 \text{ кВт/рік}$$

Врахуємо приріст від біфасіального приросту, тобто технології сонячних панелей, яка дозволяє перетворювати як пряме сонячне світло, так і відбивати сонячне світло від задньої та передньої поверхонь щоб виробляти більше енергії — в середньому близько 8%:

$$663,1 * 1,08 = 716,15 \text{ кВт/рік}$$

Розрахуємо скільки електроенергії вироблятимуть 1258 панелей:

$$716,15 * 1258 = 900916,7 \text{ кВт/рік}$$

Розрахуємо економію на електроенергію за рік від сонячних панелей, якщо середня ціна для підприємств за 1 кВт — 10,4 грн

$$900916,7 * 10,4 = 9369533,68 \text{ грн}$$

Розрахуємо чистий грошовий потік із значенням інфляції 12% представленим у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Чистий грошовий потік від інвестицій у сонячні панелі

Рік	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Вартість інвестицій	32404658	32404658	32404658	32404658	32404658	32404658
Грошовий потік	0	9369533,68	9369533,68	9369533,68	9369533,68	9369533,68
Дисконтовані грошові потоки	0	8365655,071	7469334,885	6669049,005	5954508,04	5316525,036
Дисконтовані грошові потоки разом	0	8365655,071	15834989,96	22504038,96	28458547	33775072,04
NPV	-32404658	-24039002,9	-16569668	-9900619,04	-3946111	1370414,037

Джерело: Складено і розроблено автором

Розрахуємо період окупності інвестицій, якщо середньорічна сума дисконтованих грошових потоків — 6755014 грн:

$$32404658 / 6755014 = 4,8 \text{ років} = 4 \text{ роки } 10 \text{ місяців}$$

У підсумку, встановлення сонячних панелей є доцільним стратегічним рішенням для ПрАТ «Лантманнен Акса». Запропоновані заходи забезпечують підприємству не лише зниження витрат на електроенергію та підвищення енергетичної незалежності, але й формують довгострокові конкурентні переваги завдяки використанню екологічно чистих технологій. Розрахунки доводять ефективність інвестицій: очікуваний період окупності становить 4 роки 10 місяців, що відповідає сучасним тенденціям енергоефективного розвитку та підтверджує раціональність запропонованих рішень. У подальшому, після вирішення проблем з джерелами фінансування, доцільно буде розмірковувати про розширення системи сонячних панелей для покриття більшої половини необхідної електроенергії для виробництва за рахунок виключно сонячних панелей.

4.2 Підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів за рахунок виробництва вівсяних напоїв

Світові тенденції харчування в останні роки свідчать про стійке зростання інтересу до здорового харчування та вегетаріанства. Зокрема, дедалі більше споживачів як у домашньому побуті, так і в закладах громадського харчування віддають перевагу безлактозним або рослинним альтернативам до традиційного коров'ячого молока. На тлі цього, найпопулярнішим після молока тваринного походження серед рослинних заміників є соєве та вівсяне молоко [48][49], причому вівсяне молоко набирає все більшої популярності [50].

Окрім зміни споживчих уподобань, існують і об'єктивні медичні чинники, які підштовхують до відходу від тваринного молока: поширеність непереносимості лактози серед дорослих. Згідно з джерелом [51], 15-20% дорослого населення в Україні мають лактазну недостатність, у Європі цей показник також становить в межах 15%, а в країнах Азії він вже доходить до 90%. Враховуючи такі чинники, попит на безлактозні, зокрема рослинні заміники закономірно зростає.

Для підприємства ПрАТ «Лантманнен Акса» важливим є не лише відповідати поточним запитам ринку, але й підвищувати власну стійкість до зовнішніх ризиків: зміни споживчих уподобань, коливання попиту, ризики перенасичення ринку традиційними продуктами. Також, основною сировиною для цього підприємства є зернові крупи — зокрема овес, який вже використовується у виробництві і закуповується у постачальників.

З огляду на вищевикладене, виробництво вівсяних напоїв виглядає раціональним кроком для диверсифікації продукції. Виробництво нового продукту дасть змогу:

1. відчутно розширити продуктову лінійку, залучивши групу споживачів, які уникають лактози або віддають перевагу рослинним продуктам;
2. зменшити залежність від вузького асортименту, тобто зменшити ризики у разі падіння попиту на окремі види продукції;
3. ефективніше використовувати наявну сировину, що вже є у фокусі діяльності підприємства, без значних змін у сировинній базі;

4. адаптуватися до зростаючого світового попиту на рослинні напої, що може збільшити конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Головний ризик незадоволення споживачів і потенційно меншого попиту на вівсяні напої пов'язаний із високим вмістом цукру у складі продукції [48], тому підприємству потрібно це враховувати.

Підприємство вже має повний цикл первинної переробки вівса, що забезпечує готову сировинну базу для виробництва вівсяних напоїв. Для диверсифікації асортименту та виходу на сегмент рослинних напоїв необхідне додаткове придбання спеціалізованих технологічних установок, які забезпечують ферментовану обробку, фільтрацію, гомогенізацію, термічну обробку та асептичний розлив готового напою. Для першого запуску і перевірки цього сегменту ринку доцільно придбати готову лінію виробництва вівсяного молока. Після освоєння ринку і отримання позитивних результатів, з часом, доцільно розмірковувати щодо розширення виробництва і придбання більшої спеціалізованої лінії виробництва з можливістю вироблення вівсяного молока з різноманітними добавками та більшими об'ємами, та з будівництвом окремого приміщення під неї або розширенням наявного.

Зараз на ринку існує пропозиція вживаної лінії виробництва вівсяного молока за 6225150 грн, рис. 4.2.



Рис. 4.2 Лінія виробництва вівсяного молока 500 л/год Fort Skipper
Джерело: Інтернет-магазин *Fort Skipper* [52]

Така лінія забезпечує продуктивність приблизно 500 літрів готового напою за годину, що створює можливість значного обсягу виробництва з перспективою виходу як на роздрібний, так і оптовий ринок. Вона включає всі необхідні етапи — змішування сировини, термічну обробку з метою мікробіологічної безпеки, гомогенізацію для стабільності консистенції, а також фасування напою в тару, що дозволяє отримати готовий продукт, придатний до реалізації. Використання такої лінії дає змогу підприємству залучити наявну сировину з ризиком мінімальних додаткових логістичних чи сировинних змін, оскільки сировиною є вівсяне борошно або зерно, що вже доступні.

Для приблизної оцінки потенційного валового прибутку від виробництва вівсяного молока буде використано маржинальність аналогічних виробників щодо середньої ринкової ціни.

Згідно з джерелом [53], для аналогічних виробників вівсяного молока у Новій Зеландії очікується отримання валової маржі від 10-15%. Для оцінки потенційної прибутковості візьмемо середній показник — 13%. Для потенційної ціни на вівсяне молоко візьмемо середню ціну аналогічних товарів. Ціни на вівсяне молоко представлені на рис. 4.3.

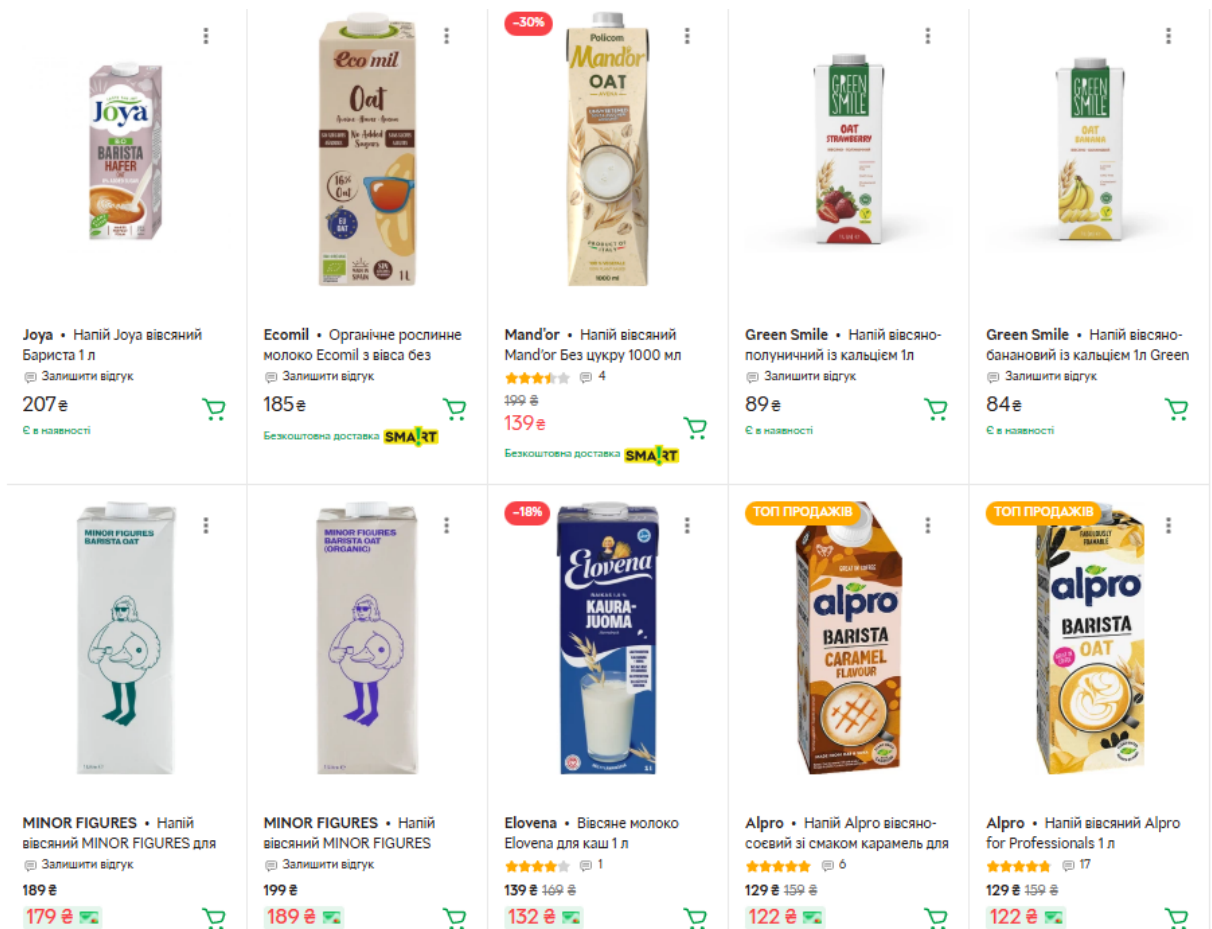


Рис. 4.2 Ціни на вівсяне молоко

Джерело: Інтернет-магазин «Розетка»

Згідно цін на рис. 4.3, середня ціна на вівсяне молоко — 144,8 грн. Для потенційного часу роботи лінії виробництва візьмемо 6 годин на день та порахуємо скільки буде вироблено вівсяного молока за 249 робочих дні у 2026 році:

Літрів вівсяного молока за 1 рік = $500 * 6 * 249 = 747000$ л/рік.

Тобто, при повному завантаженні лінії виробництва та без простоїв, потенційна продуктивність за рік 996000 літрів вівсяного молока.

Тепер визначимо приблизний потенційний дохід від продажу та валовий прибуток від продажу всього виробленого вівсяного молока за рік:

Потенційний дохід = $747000 * 144,8 = 108165600$ грн

Потенційний валовий прибуток = $108165600 * 0,13 = 14061528$ грн

Якщо постійні витрати підприємства залишаються без змін після запуску нової лінії виробництва, додатковий валовий прибуток від реалізації вівсяного молока може бути розглянутий як приріст прибутку до оподаткування. Такий підхід дозволяє оцінити прямий фінансовий ефект від розширення виробництва без врахування додаткових адміністративних чи операційних витрат. Якщо вирахувати податок на прибуток підприємств та військовий збір з прибутку до оподаткування, то отримаємо:

Чистий прибуток = $14061528 * (18\% + 5\%) = 10827376,5$ грн

А період окупності інвестицій дорівнюватиме:

Період окупності інвестицій = $6225150 / 10827376,5 = 0,57 = 7$ міс.

Також, для більш точного оцінювання фінансового ефекту від запуску нової виробничої лінії доцільно врахувати збільшення постійних витрат на частку, пропорційну доходу від нового продукту в загальному обсязі продажів підприємства. Це дозволяє більш реалістично відобразити вплив запуску лінії на чистий прибуток.

Частка доходу нової лінії у загальному доході = $108165600 / (108165600 + 868570000) * 100 = 11,07\%$

Якщо постійні витрати збільшаться на отриману частку доходу нової лінії у загальному доході, то звіт про фінансові результати матиме такий вигляд, табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**Зміни у звіті про фінансовий стан за 2024 після введення
виробничої лінії з виробництва вівсяного молока**

Стаття	Код рядка	2024	Після введення нової виробничої лінії
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	2000	868570	976735
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(618270)	(712374)
Валовий:			
прибуток	2090	250300	264361
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	6385	6385
Адміністративні витрати	2130	(42207)	(46879)
Витрати на збут	2150	(148851)	(165329)
Інші операційні витрати	2180	(7679)	(8529)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	57948	50009
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	4633	4633
Фінансові витрати	2250	(24910)	(24910)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(5488)	(5488)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	32183	24244
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(7603)	(5576)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	24580	18668
збиток	2355	-	-

Як видно з таблиці, за реалістичного сценарію, за якого постійні витрати зростають пропорційно до збільшення доходу від нового продукту, підприємство отримало б чистий прибуток на 5912 тис. грн менший порівняно з базовим періодом. Це зниження є закономірним наслідком інвестиційного

етапу впровадження нової лінії. Водночас запуск виробництва вівсяного молока забезпечує низку стратегічних переваг: розширення асортименту і зміцнюється бренд на ринку здорового харчування, збільшується частка присутності на міжнародних ринках та ринку готелів, кафе та ресторанів, диверсифікуються джерела доходів і знижується залежність від існуючих продуктів. Крім того, зростання обсягів виробництва у подальшому дасть можливість ефективніше розподіляти постійні витрати, що сприятиме підвищенню прибутковості.

У разі ж, якщо припустити відсутність змін у постійних витратах, чистий прибуток підприємства зріс би на 10827 тис. грн, що демонструє високий потенціал нового продукту для подальшого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 4

Проведене дослідження показало, що у сучасних умовах зростаючої конкуренції на зовнішніх ринках та впливу глобальних економічних ризиків для ПрАТ «Лантманнен Акса» особливої ваги набувають інструменти, спрямовані на підвищення адаптивності та забезпечення стійкого розвитку. Проаналізовані у цьому розділі напрями зміцнення стійкості підприємства є актуальними, економічно обґрунтованими та відповідають стратегічному вектору його міжнародної інтеграції.

Розгляд можливості встановлення сонячних панелей створює для підприємства вагомі конкурентні переваги. Вкладення у систему сонячних панелей забезпечує економію на електроенергії, часткову енергонезалежність, зменшує негативний вплив на довкілля. Наведені у розділі 4.1 аналітичні розрахунки показують, що вкладення в запропонований захід окупляться за 4 роки та 10 місяців, що відповідає загальноприйнятим очікуванням та після впровадження забезпечить більшу стійкість до факторів зовнішнього середовища підприємства.

Другим напрямком підвищення стійкості є освоєння нового сегменту ринку — виробництво вівсяних напоїв. Світові тренди щодо зростання попиту на рослинні альтернативи молоку формують перспективний ринок із значним потенціалом зростання. Запровадження виробництва вівсяного молока дає змогу підприємству розширити асортимент продукції, зменшити залежність від реалізації традиційних продуктів та підвищити конкурентоспроможність у сегменті здорового харчування. Підприємство вже володіє необхідною сировинною базою, а придбання виробничої лінії продуктивністю 500л/год відкриє можливість формування нових джерел доходу та зміцнення позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

Фінансові розрахунки показали, що за умови ефективного завантаження обладнання потенційний валовий прибуток від виробництва вівсяного молока може становити понад 14 млн грн на рік. Навіть за реалістичним сценарієм збільшення постійних витрат підприємство зберігає позитивний фінансовий результат, а отримані стратегічні вигоди — розширення ринку, популяризація бренду, збільшення асортименту, зміцнення експортного потенціалу — переважають тимчасове зниження чистого прибутку на етапі впровадження інвестиційного проекту.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні засади оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства, проведено аналіз діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» та обґрунтовано напрями підвищення його стійкості до зовнішніх викликів. Результати дослідження дозволяють сформулювати такі узагальнюючі висновки

По-перше, конкурентоспроможність підприємства є динамічною характеристикою, що залежить від здатності компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати власний потенціал. Доведено, що ключові чинники забезпечення конкурентних переваг включають інноваційність, ресурсу забезпеченість, якість управління та орієнтацію на потреби споживачів.

По-друге, встановлено, що зовнішнє середовище формує умови функціонування підприємств харчової промисловості та визначає їх конкурентні можливості. Найбільш значимими для ПрАТ «Лантманнен Акса» є політичні та економічні чинники, зокрема воєнні ризики, логістичні обмеження, інфляція, коливання валютного курсу. Водночас соціальна популяризація здорового харчування та технологічний прогрес створюються можливості для розвитку.

По-третє, результати техніко-економічних показників засвідчили, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку: за 2022-2024 рр. обсяг виробництва й реалізації зріс більш ніж на 20%, продуктивність праці на 61%, а частка експорту з 31,17% до 38,98%. Чистий прибуток зріс більш ніж у 10 разів, що свідчить про успішну адаптацію до кризових умов та ефективність рішень менеджменту.

По-четверте, проведена оцінка фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності показала, що ПрАТ «Лантманнен Акса» має достатній рівень платоспроможності однак зберігається потреба в перегляді джерел фінансування та інвестиціях у модернізацію обладнання, оскільки коефіцієнт

знос основних засобів перевищив 53%. Це становить потенційну загрозу подальшому зростанню та конкурентним позиціям.

По-п'яте, результати SWOT-аналізу засвідчили, що ключовими сильними сторонами підприємства є висока якість продукції, міжнародні стандарти виробництва, впізнаваність бренду, експортна орієнтація. Основними загрозами виступають конкуренція з глобальними корпораціями, економічна та політична нестабільність та зростання собівартості. Використання сильних сторін дозволяє частково нейтралізувати ризики та використати ринкові можливості, зокрема зростання попиту на здорові продукти.

По-шосте, запропоновані в роботі напрями підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів — впровадження виробництва вівсяних напоїв і встановлення системи сонячних панелей — мають стратегічний ефект. Їх реалізація забезпечить:

- диверсифікацію продуктового портфелю і зниження залежності від окремих ринків;
- розширення споживчої аудиторії, включаючи готелі, ресторани та кафе сегмент;
- підвищення енергетичної незалежності;
- економію на електроенергії;
- збільшення екологічності виробництва;
- покращення суспільної думки про підприємство;
- підвищення конкурентоспроможності та формування нових джерел прибутку.

У підсумку, ПрАТ «Лантманнен Акса» має значний потенціал подальшого розвитку, а рекомендовані заходи, за умови їх реалізації, здатні зміцнити конкурентні позиції підприємства на внутрішньому та міжнародних ринках, забезпечити зростання фінансових результатів та підвищити стійкість до впливу несприятливих зовнішніх факторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: Видавництво НУА, 2018. 319 с.
2. Державна служба статистики України: Витрати на наукові дослідження і розробки за видами економічної діяльності (2021–2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ni/rik/v_ed_ue.xlsx (дата звернення: 19.09.2025)
3. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності // 2023. С. 83–88. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6bf0094e-ddc8-40fd-b1e5-60e39425834f/content> (дата звернення: 20.09.2025)
4. Конкурентоспроможність об'єктів. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Конкурентоспроможність> (дата звернення: 21.09.2025)
5. Халімон Т. М. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства // 2017. С. 126–131. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/185895.pdf> (дата звернення: 23.09.2025)
6. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
7. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М.. *Менеджмент*. навч. посіб. - Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
8. Зосин М. 5 сил Портера (Porter's Five Forces). URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/> (дата звернення: 28.09.2025)
9. Долгальова О., Пугач М. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством // Галицький економічний вісник, 2024. С. 120-129. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46460/2/GEJ_2024v89n4_Dolgalova_O-Assessment_of_the_influence_120-129.pdf (дата звернення: 28.09.2025)

10. Гільямон Х. Що таке п'ять сил Портера і як використовувати його модель // *Economiafinanzas*. URL: <https://uk.economiafinanzas.com/П%27ять-сил-Портер-ось-як-це-працює/> (дата звернення: 29.09.2025)
11. UKRAINIAN DIGITAL COMMUNITY: SWOT аналіз. URL: <https://ukrainiandigital.com/swot-analiz/> (дата звернення: 30.09.2025)
12. Довбня С.Б., Пономаренко Р.В. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу // *Економіка та суспільство*, вип. № 68/2024: URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-135> (дата звернення: 1.10.2025)
13. Гайденко С.М., Телятник С.В. SPACE-аналіз стратегічних перспектив підприємства // *Харківський національний ун-т міського господарства імені О. М. Бекетова*, 2016. URL: https://economy.kname.edu.ua/images/files/konferenc/2016/II_БА/с2/_2016Тези_Гайденко_Телятник.PDF (дата звернення: 2.10.2025)
14. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни та проведення практичних занять для здобувачів освітнього ступеня «магістр» спеціальності 051 «Економіка» / уклад. Т.П. Басюк. – Київ : НУХТ, 2021. – 90с.
15. Сторожук О. PEST-аналіз: яку користь він принесе вашому бізнесу // *Prnews*. URL: <https://prnews.io/uk/blog/pest-analiz-iaku-koryst-vin-prynese-vashomu-biznesu.html> (дата звернення: 5.10.2025)
16. *Управління інноваційною діяльністю: основи інноваційного менеджменту* / за ред. С.М. Ілляшенка. Суми: СумДУ, 2014. 856 с.
17. Офіційний сайт Lantmännen. URL: <https://www.lantmannen.com/> (дата звернення: 10.10.2025)
18. Офіційний сайт ПрАТ «Лантманнен Акса». URL: <https://www.lantmannen.ua/> (дата звернення: 10.10.2025)
19. ПрАТ «Лантманнен Акса». Фінансова звітність згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року разом зі Звітом незалежного аудитора.

URL: https://www.lantmannen.ua/sites/default/files/zvit_2024.pdf (дата звернення: 10.10.2025)

20. ПрАТ «Лантманнен Акса». Положення про Наглядову раду. URL: https://www.lantmannen.ua/sites/default/files/naglyad_rada.pdf (дата звернення: 15.10.2025)

21. ПрАТ «Лантманнен Акса». Фінансова звітність згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року разом зі Звітом незалежного аудитора. URL: https://www.lantmannen.ua/sites/default/files/2023_la_finansova_zvitnist_z_audyt_vysnovkom_ta_zvitom_pro_upravlinnya_dlya_oprylyudnennya.pdf (дата звернення: 20.10.2025)

22. ПрАТ «Лантманнен Акса». Фінансова звітність згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року разом зі Звітом незалежного аудитора. URL: https://www.lantmannen.ua/sites/default/files/fs_final_lantmannen_axa_2022_4.pdf (дата звернення: 20.10.2025)

23. Національний банк України. Інфляційний звіт: квітень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf (дата звернення: 20.10.2025)

24. Главком. Перший день великої війни. Хроніка 24 лютого 2022 року. URL: <https://glavcom.ua/country/incidents/den-jakij-rozdiliv-zhittja-ukrajintsiv-na-do-ta-pislja-khronolohija-24-ljutoho-2022-roku-987250.html> (дата звернення: 22.10.2025)

25. Міністерство фінансів України. Оцінка фінансового стану підприємств. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Оцінка_фінансового%20стану_підприємств31_03_2025.pdf (дата звернення: 24.10.2025)

26. Суліма, Л. М. Степасюк, О. В. Величко. *Економіка і фінанси підприємства*: підруч. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2015. С.124-127.

27. Державна митна служба України. Питання функціонування авторизованих економічних операторів. URL: <https://customs.gov.ua/deiaki->

[pitannia-funktsionuvannia-avtorizovanikh-ekonomichnikh-operatoriv](#) (дата звернення: 26.10.2025)

28. Нерода А. Ю. Фактори макросередовища, що впливають на діяльність підприємств. Київ, 2014р.

29. BDO. Державна підтримка агробізнесу під час війни // BDO Україна. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/wartime-state-support-for-agribusiness> (дата звернення: 28.10.2025)

30. Дія.Бізнес. Гранти для виробників переробної промисловості. URL: <https://business.dia.gov.ua/news/hranty-dlia-vyrobnykiv-pererobnoi-promyslovosti> (дата звернення: 31.10.2025)

31. Ольга О. Через український коридор у Чорному морі перевезено 157 млн тонн вантажів // delo.ua. URL: <https://delo.ua/news/ukrayinskii-koridor-u-cornomu-mori-pereviz-157-mln-tonn-vantaziv-455703/> (дата звернення: 1.11.2025)

32. Подола У. «Україна 2030»: українське суспільство сьогодні та в майбутньому // Svidomi. URL: <https://svidomi.in.ua/en/page/ukraina-2030-ukrainske-suspilstvo-sohodni-ta-v-maibutnomu> (дата звернення: 1.11.2025)

33. Мулько А. Не тільки збільшення тривожності: які нові тренди з'явилися у поведінці українців // Telegraf. URL: <https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2024-12-10/5889750-novini-z-sotsmerezh-ta-zbilshennya-trivozhnosti-ekspert-nazvav-desyat-novikh-trendiv-povedinki-ukraintsiv> (дата звернення: 2.11.2025)

34. Ринок праці України 2025 // Work.ua. URL: <https://www.work.ua/salary-all/> (дата звернення: 3.11.2025)

35. Державна служба статистики України. Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2024 році. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/osv/vush_osv/vfpo_Ukr_2024.xls (дата звернення: 4.11.2025)

36. World Health Organization. Fortification of wheat flour. URL: <https://www.who.int/tools/elena/interventions/wheat-flour-fortification> (date of access: 4.11.2025)
37. A. George A. S. *Leveraging Industry 4.0 for Efficiency Gains in Food Production* // Partners Universal International Research Journal (PUIRJ), 2024. 86-108 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/378977035_Leveraging_Industry_40_for_Efficiency_Gains_in_Food_Production (date of access: 5.11.2025)
38. Hussain S., Akhter R., Maktedar S. S. Department of Chemistry, Materials Chemistry & Engineering Research Laboratory, National Institute of Technology, Srinagar – 190006, J&K (UT), India. URL: <https://pubs.rsc.org/en/content/articlehtml/2024/fb/d4fb00084f> (date of access: 6.11.2025)
39. Kirvan P., Gillis A. S., Posey B. What is IIoT (industrial internet of things)? // IoT Agenda. URL: <https://www.techtarget.com/iotagenda/definition/Industrial-Internet-of-Things-IIoT> (date of access: 7.11.2025)
40. Державна екологічна Інспекція України. Вторинна переробка відходів: перелік і шляхи рециклінгу. URL: <https://lg.dei.gov.ua/post/1811> (дата звернення: 8.11.2025)
41. Краковська С., Криштоп Л. Capacities for Climate Action: Як зміна клімату впливає на Україну: результати оцінки. URL: <https://ukrainian-climate-office.org/iak-zmina-klimatu-vplyvaie-na-ukrayinu-rezultaty-otsinky/> (дата звернення: 8.11.2025)
42. Трипольська Г. Як проявляється зміна клімату в Україні // Heinrich-Böll-Stiftung. URL: <https://ua.boell.org/uk/2020/06/09/yak-proyavlyatsya-zmina-klimatu-v-ukraini> (дата звернення: 9.11.2025)
43. ЛІГА ЗАКОН. Скасування Господарського кодексу. URL: <https://ligazakon.net/topics/679b76a474eab903764bbb53/2025-08-23> (дата звернення: 10.11.2025)

44. Про внесення змін до деяких законів України щодо організаційних засад здійснення підтримки в аграрному секторі: Закон України від 08.10.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4619-20#Text> (дата звернення: 11.11.2025)
45. Коп'єва Д. Сухі сніданки в Україні: аналіз і сегментація ЦА, тренди // Koloro. URL: <https://koloro.ua/ua/brending-i-marketing/suhi-snidanky-v-ukrayini-analiz-i-segmentacziya-cza-trendy-2/> (дата звернення: 12.11.2025)
46. Ковальчук Т. Темпи збору кукурудзи в Україні впали // delo.ua. URL: <https://delo.ua/news/tempi-zboru-kukurudzi-v-ukrayini-vpali-blizko-tretini-urozayu-shhe-zalisajetsya-v-polyax-456072/> (дата звернення: 12.11.2025)
47. World Customs Organization. *The Authorized Economic Operator and the Small and Medium Enterprise* — 2010. — 7 p. URL: https://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/tools/~/_media/93162547322F462A97F8767D0987A901.ashx (date of access: 13.11.2025)
48. Види молока: від коров'ячого до рослинного // Vcourse. URL: <https://vkurse.ua/vydy-moloka-vid-korovyachogo-do-roslynnogo/> (дата звернення: 15.11.2025)
49. Штепенко А. Ідеальне молоко для кав'ярні // Київська Міська Ростерія URL: <https://kyivcityroast.com.ua/idealne-moloko-dlya-kavyarni/> (дата звернення: 18.11.2025)
50. *Oat Milk Market (2020–2028)* // Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/oat-milk-market> (дата звернення: 19.11.2025)
51. Чермен'юв К. М. Непереносимість лактози: симптоми та діагностика // Nikolab. URL: <https://nikolab.com.ua/uk/neperenosimost-laktozy-simptomu-i-diagnostika/> (дата звернення: 24.11.2025)
52. Лінія виробництва вівсяного молока 500 л/год. // Fort Skipper. URL: <https://fortskipper.prom.ua/ua/p988640409-liniya-proizvodstva-ovsyanoogo.html#> (дата звернення: 27.11.2025)

53. Campbell A., Kok L., Wilson K., Harburg S., Glennie S.. *New crops for Southland: An analysis of the oat milk value chain and potential business models as an exemplar for Southland*. URL:

https://www.thrivingsouthland.co.nz/site_files/24893/upload_files/NewCropsforSouthland%28OatsReporttoThrivingSthld%29AbacusBioJuly2022.pdf (date of access: 30.11.2025)

54. Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна». Фінансова звітність за 2024 рік разом зі звітом незалежного аудитора. URL: https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2025-07/ТОВ-Нестле-Україна_Фінансова-звітність-за-2024рік-зі-звітом-незалежного-аудитора.pdf (дата звернення: 9.12.2025)

55. Global Solar Atlas. Kyiv Oblast. URL: <https://globalsolaratlas.info/detail?c=50.375733,30.961235,11&m=site&s=50.375733,30.961235> (date of access: 9.12.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

На 31 грудня 2022 року

у тис. грн

Актив	Код рядка	2022
1. Необоротні активи		
Нематеріальні активи	1000	3034
первісна вартість	1001	12394
накопичена амортизація	1002	(9360)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9138
Основні засоби	1010	104100
первісна вартість	1011	209168
знос	1012	(105068)
Інвестиційна нерухомість	1015	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-
інші фінансові інвестиції	1035	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-
Відстрочені податкові активи	1045	2915
Інші необоротні активи	1090	-
Усього за розділом 1	1095	119187
2. Оборотні активи		
Запаси	1100	86174
Поточні біологічні активи	1110	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	115336
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	1130	5184
з бюджетом	1135	5537
у тому числі з податку на прибуток	1136	-
Дебіторська заборгованість щодо розрахунків за нарахованими доходами	1140	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17
Поточні фінансові інвестиції	1160	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	43568
Витрати майбутніх періодів	1170	-
Інші оборотні активи	1190	1476
Усього за розділом 2	1195	257292
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-
Баланс	1300	376479

А.2

Пасив	Код рядка	2022
1. Власний капітал		
Зареєстрований капітал	1400	63262
Капітал у дооцінках	1405	-
Додатковий капітал	1410	-
Резервний капітал	1415	6470
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	1420	100107
Неоплачуваний капітал	1425	-
Вилучений капітал	1430	-
Усього за розділом 1	1495	169839
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-
Довгострокові кредити банків	1510	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	86934
Довгострокові забезпечення	1520	-
Цільове фінансування	1525	-
Усього за розділом 2	1595	86934
3. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків		39744
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1543
товари, роботи, послуги	1615	61810
розрахунками з бюджетом	1620	1510
у тому числі з податку на прибуток	1621	674
розрахунками зі страхування	1625	1989
розрахунками з оплати праці	1630	7674
за одержаними авансами	1635	2021
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-
Поточні забезпечення	1660	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3415
Усього за розділом 3	1695	119706
4.Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-
Баланс	1900	376479

Додаток Б

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

у тис. грн

Стаття	Код рядка	2022
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	2000	561331
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(410911)
Валовий:		
прибуток	2090	150420
збиток	2095	-
Інші операційні доходи	2120	24202
Адміністративні витрати	2130	(26432)
Витрати на збут	2150	(97677)
Інші операційні витрати	2180	(4195)
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	2190	46318
збиток	2195	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-
Інші фінансові доходи	2220	-
Інші доходи	2240	28
Фінансові витрати	2250	(29890)
Втрати від участі в капіталі	2255	-
Інші витрати	2270	(11750)
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	2290	4706
збиток	2295	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2475)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	2350	2231
збиток	2355	-

Додаток В

Елементи операційних витрат за 2022, 2023, 2024 роки

у тис. грн

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
Матеріальні витрати	2500	319097	409549	480481
Витрати на оплату праці	2505	92338	107498	131978
Відрахування на соціальні фонди	2510	19201	20503	24483
Амортизація	2515	21599	20954	23478
Інші операційні витрати	2520	61245	86642	109313
Разом	2550	513480	645146	769733

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

На 31 грудня 2023 року

у тис. грн

Актив	Код рядка	2023
1. Необоротні активи		
Нематеріальні активи	1000	2129
первісна вартість	1001	5453
накопичена амортизація	1002	(3324)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2141
Основні засоби	1010	118023
первісна вартість	1011	242030
знос	1012	(124007)
Інвестиційна нерухомість	1015	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-
інші фінансові інвестиції	1035	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	174
Відстрочені податкові активи	1045	2815
Інші необоротні активи	1090	-
Усього за розділом 1	1095	125282
2. Оборотні активи		
Запаси	1100	61858
Поточні біологічні активи	1110	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	171020
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	1130	5112
з бюджетом	1135	6701
у тому числі з податку на прибуток	1136	-
Дебіторська заборгованість щодо розрахунків за нарахованими доходами	1140	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16
Поточні фінансові інвестиції	1160	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	29152
Витрати майбутніх періодів	1170	-
Інші оборотні активи	1190	649
Усього за розділом 2	1195	274508
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-
Баланс	1300	399790

Пасив	Код рядка	2023
1. Власний капітал		
Зареєстрований капітал	1400	63262
Капітал у дооцінках	1405	-
Додатковий капітал	1410	-
Резервний капітал	1415	6624
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	1420	95313
Неоплачуваний капітал	1425	-
Вилучений капітал	1430	-
Усього за розділом 1	1495	165199
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-
Довгострокові кредити банків	1510	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	93066
Довгострокові забезпечення	1520	-
Цільове фінансування	1525	-
Усього за розділом 2	1595	93066
3. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків		45000
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	1610	3839
товари, роботи, послуги	1615	68891
розрахунками з бюджетом	1620	1334
у тому числі з податку на прибуток	1621	377
розрахунками зі страхування	1625	1677
розрахунками з оплати праці	1630	9312
за одержаними авансами	1635	1866
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-
Поточні забезпечення	1660	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9606
Усього за розділом 3	1695	141525
4.Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-
Баланс	1900	399790

Додаток Е

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

у тис. грн

Стаття	Код рядка	2023
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	2000	702562
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(521170)
Валовий:		
прибуток	2090	181392
збиток	2095	-
Інші операційні доходи	2120	6719
Адміністративні витрати	2130	(30803)
Витрати на збут	2150	(127100)
Інші операційні витрати	2180	(4684)
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	2190	25524
збиток	2195	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-
Інші фінансові доходи	2220	-
Інші доходи	2240	-
Фінансові витрати	2250	(21567)
Втрати від участі в капіталі	2255	-
Інші витрати	2270	(7291)
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	2290	-
збиток	2295	(3334)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1306)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	2350	-
збиток	2355	(4640)

Додаток Ж.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

На 31 грудня 2024 року

у тис. грн

Актив	Код рядка	2024
1. Необоротні активи		
Нематеріальні активи	1000	2096
первісна вартість	1001	5754
накопичена амортизація	1002	(3658)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8881
Основні засоби	1010	125223
первісна вартість	1011	267700
знос	1012	(142477)
Інвестиційна нерухомість	1015	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-
інші фінансові інвестиції	1035	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	174
Відстрочені податкові активи	1045	2631
Інші необоротні активи	1090	-
Усього за розділом 1	1095	139005
2. Оборотні активи		
Запаси	1100	89437
Поточні біологічні активи	1110	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	197862
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	1130	6706
з бюджетом	1135	15923
у тому числі з податку на прибуток	1136	38
Дебіторська заборгованість щодо розрахунків за нарахованими доходами	1140	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	58
Поточні фінансові інвестиції	1160	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	22391
Витрати майбутніх періодів	1170	-
Інші оборотні активи	1190	25
Усього за розділом 2	1195	332402
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-
Баланс	1300	471407

Пасив	Код рядка	2024
1. Власний капітал		
Зареєстрований капітал	1400	63262
Капітал у дооцінках	1405	-
Додатковий капітал	1410	-
Резервний капітал	1415	6624
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	1420	119893
Неоплачуваний капітал	1425	-
Вилучений капітал	1430	-
Усього за розділом 1	1495	189779
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-
Довгострокові кредити банків	1510	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12503
Довгострокові забезпечення	1520	-
Цільове фінансування	1525	-
Усього за розділом 2	1595	12503
3. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків		143005
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	1610	5026
товари, роботи, послуги	1615	101240
розрахунками з бюджетом	1620	1479
у тому числі з податку на прибуток	1621	-
розрахунками зі страхування	1625	1997
розрахунками з оплати праці	1630	9657
за одержаними авансами	1635	4513
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-
Поточні забезпечення	1660	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2208
Усього за розділом 3	1695	269125
4.Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-
Баланс	1900	471407

Додаток З

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

у тис. грн

Стаття	Код рядка	2024
Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг)	2000	868570
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(618270)
Валовий:		
прибуток	2090	250300
збиток	2095	-
Інші операційні доходи	2120	6385
Адміністративні витрати	2130	(42207)
Витрати на збут	2150	(148851)
Інші операційні витрати	2180	(7679)
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	2190	57948
збиток	2195	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-
Інші фінансові доходи	2220	-
Інші доходи	2240	4633
Фінансові витрати	2250	(24910)
Втрати від участі в капіталі	2255	-
Інші витрати	2270	(5488)
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	2290	32183
збиток	2295	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(7603)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	2350	24580
збиток	2355	-

Додаток К

Таблиця для переведення значень основних показників фінансової діяльності у бали згідно методики Міністерства фінансів України

Коефіцієнт фінансового стану	Діапазони значень коефіцієнтів фінансового стану за балами ¹					
	0 балів	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
група коефіцієнтів ліквідності (Л)						
Л1	<0,01	[0,01-0,05)	[0,05-0,1)	[0,1-0,2)	≥0,35	[0,2-0,35)
Л2	<0,2	[0,2-0,4)	[0,4-0,6)	[0,6-1,0)	≥5,0	[1,0-5,0)
Л3	<0,4	[0,4-0,70)	[0,70-1,0)	[1,0-1,3)	≥10,0	[1,3-10,0)
група коефіцієнтів капіталізації (К)						
К1	<0,05	[0,05-0,1)	[0,1-0,2)	[0,2-0,3)	[0,3-0,4)	≥0,4
К2	<0,1	[0,1-0,2)	[0,2-0,3)	[0,3-0,4)	[0,4-0,5)	≥0,5
К3	<0,2	[0,2-0,3)	[0,3-0,4)	[0,4-0,5)	[0,5-0,6)	≥0,6
група коефіцієнтів прибутковості (П)						
П1	<0,01	[0,01-0,05)	[0,05-0,1)	[0,1-0,15)	[0,15-0,2)	≥0,2
П2	<0,0	[0,0-0,025)	[0,025-0,075)	[0,075-0,10)	[0,10-0,15)	≥0,15
П3	<-0,01	[-0,01-0,02)	[0,02-0,03)	[0,03-0,04)	[0,04-0,05)	≥0,05

Додаток Л

**Вагові значення для визначення інтегрального показника в залежності
від сфери діяльності підприємства**

Групи видів економічної діяльності	Вагові значення групи коефіцієнтів фінансового стану (β_i)		
	ліквідності (Л)	капіталізації (К)	прибутковості (П)
Сільське господарство та агропереробка Секції А, С (розділи 10–12)	0,45	0,30	0,25
Торгівля, логістика, транспорт Секції G, H	0,40	0,30	0,30
Промисловість і будівництво Секції B, C (розділи 13-33), F,	0,35	0,45	0,20
Інші галузі Секції D, E, I – U	0,35	0,35	0,30

Додаток М

**Визначення класу фінансового стану підприємства після корегування
інтегрального показника**

Клас фінансового стану підприємства	Значення інтегрального показника*	
	через рік після скасування воєнного стану (але не раніше, ніж після подання наступної чергової проміжної або річної фінансової звітності через рік після скасування воєнного стану)	тимчасово на період дії воєнного стану та один рік після його скасування
A (дуже добрий)	[4,5-5,0)	[4,0-5,0)
B (добрий)	[4,0-4,5)	[3,5-4,0)
C (задовільний)	[3,5-4,0)	[3,0-3,5)
D (слабкий)	[3,0-3,5)	[2,0-3,0)
E (поганий)	[2,5-3,0)	[1,0-2,0)
F (дуже поганий)	<2,5	<1,0

*Розрахункове значення із круглою дужкою “)” означає, що таке граничне значення не включається в діапазон.
Розрахункове значення із квадратною дужкою “[” означає, що таке граничне значення включається в діапазон.