

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА
магістра
на тему:
**Формування системи управління
диверсифікацією ринків збуту
(за матеріалами ТОВ «К-Агроінвест Трейд»)**

Виконав

(підпис)

Студент гр. МЕ-61м

Довгий С.Ю.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

Адамовський О.М.

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

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

7. Дата видачі завдання

«01» вересня 2025 р.

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів досліджень діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (під час проходження виробничої практики)	01.09.2025- 28.09.2025	
2	Опрацювання літератури щодо оцінки та аналізу діяльності підприємства та формування теоретичного розділу	01.09.2025- 14.09.2025	
3	Детальна оцінка та аналіз діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд», написання п. 2.1-2.2 кваліфікаційної роботи магістра	15.09.2025- 28.09.2025	
4.	Оцінка та аналіз» та написання п.2.3 кваліфікаційної роботи магістра	29.09.2025- 12.10.2025	
5	Діагностика збуту ТОВ «К-Агроінвест Трейд» на основі різних методичних підходів	13.10.2025- 26.10.2025	
6	Виявлення проблем в управлінні диверсифікацією ТОВ «К-Агроінвест Трейд» та формування розділу 3	27.10.2025- 24.11.2025	
7	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	25.11.2025- 30.11.2025	
8	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	01.12.2025- 10.12.2025	

Студент

(підпис)

Довгий С.Ю.

(прізвище та ініціали)

Науковий
керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління диверсифікацією ринків збуту ТОВ «К-Агроінвест Трейд» для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах геополітичної нестабільності.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю та стратегічним розвитком агропромислового підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування стратегії диверсифікації ринків збуту продукції птахівництва ТОВ «К-Агроінвест Трейд».

У першому розділі систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності та видів диверсифікації діяльності аграрних підприємств, розглянуто еволюцію стратегій від класичних підходів до сучасних концепцій.

У другому розділі проведено глибоку діагностику фінансово-господарської діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за 2020–2024 роки, проаналізовано динаміку фінансових результатів, структуру активів та пасивів. Здійснено оцінку конкурентних позицій підприємства на ринку м'яса птиці порівняно з ключовими гравцями (МХП, «Агро-Овен»), а також виявлено «вузькі місця» в існуючій системі збуту.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями диверсифікації ринків збуту, що включають географічну експансію на ринки країн Близького Сходу та ЄС, а також товарну диверсифікацію через виробництво продуктів з доданою вартістю. Розроблено прогностичну модель ефективності впровадження запропонованих заходів та оцінено їх вплив на підвищення рівня фінансової автономії та збільшення частки експортної виручки підприємства.

Ключові слова: диверсифікація ринків збуту, агропромислове підприємство, експортний потенціал, птахівництво, стратегічне управління, фінансова стійкість, конкурентоспроможність.

RESUME

The purpose of the Master Thesis is theoretical and methodological justification and development of practical recommendations for improving the management of diversification of sales markets of LLC "K-Agroinvest Trade" to ensure the financial stability and competitiveness of the enterprise in conditions of geopolitical instability.

The object of the study is the process of managing sales activities and strategic development of an agro-industrial enterprise in conditions of uncertainty of the external environment.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of forming a strategy for diversification of sales markets of poultry products of LLC "K-Agroinvest Trade".

The first section systematizes theoretical approaches to determining the essence and types of diversification of the activities of agricultural enterprises, and considers the evolution of strategies from classical approaches to modern concepts.

The second section provides an in-depth diagnosis of the financial and economic activities of LLC "K-Agroinvest Trade" for 2020–2024, analyzes the dynamics of financial results, the structure of assets and liabilities. The competitive positions of the enterprise in the poultry meat market are assessed in comparison with key players (MHP, Agro-Oven), and "bottlenecks" in the existing sales system are identified.

The third section substantiates the strategic directions of market diversification, which include geographical expansion into the markets of the Middle East and the EU, as well as product diversification through the production of value-added products. A predictive model of the effectiveness of the implementation of the proposed measures is developed and their impact on increasing the level of financial autonomy and increasing the share of export revenue of the enterprise is assessed.

Keywords: market diversification, agro-industrial enterprise, export potential, poultry farming, strategic management, financial stability, competitiveness.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	6
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ РИНКІВ</u>	10
<u>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ РИНКІВ ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»</u>	21
<u>2.1. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ</u>	21
<u>2.2. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»</u>	23
<u>2.3. АНАЛІЗ МАЙНОВОГО СТАНУ ТА СТРУКТУРИ АКТИВІВ І ПАСИВІВ ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»</u>	25
<u>2.4. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗА МОДЕЛЛЮ SPACE ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»</u>	31
<u>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РИНКІВ ЗБУТУ ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»</u>	33
<u>3.1. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РИНКІВ ЗБУТУ: ВИХІД НА ЕКСПОРТ</u>	33
<u>3.2. СПЕЦИФІКА ТА ІМПЕРАТИВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ</u>	42
<u>ВИСНОВКИ</u>	46
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	49
<u>ДОДАТКИ</u>	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку аграрного сектору економіки України характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності та невизначеності, спричиненим повномасштабною військовою агресією, руйнуванням традиційних логістичних ланцюгів та глобальною трансформацією світових продовольчих ринків. Птахівництво, як одна з найбільш технологічних та експортоорієнтованих галузей вітчизняного тваринництва, опинилося в епіцентрі цих структурних зрушень. З одного боку, галузь демонструє високу адаптивність, забезпечуючи продовольчу безпеку держави та генеруючи значні обсяги валютної виручки, яка у 2024 році сягнула рекордних показників. З іншого боку, залежність від обмеженого кола зовнішніх ринків та вразливість логістичної інфраструктури створюють екзистенційні загрози для сталого розвитку агропідприємств.

В умовах блокування морських портів та періодичних ускладнень на західних кордонах, питання диверсифікації ринків збуту трансформується з тактичного завдання маркетингу в стратегічний імператив виживання та економічної безпеки бізнесу. Для таких підприємств, як ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (ТМ «Куріяр»), що пройшло шлях від локального виробника до потужного гравця національного рівня з виручкою понад 1,6 млрд грн у 2024 році, пошук нових каналів реалізації є критично необхідним для нівелювання ризиків та забезпечення стабільного грошового потоку.

Аналіз динаміки розвитку ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за 2020–2024 роки виявляє суттєвий дисбаланс між стрімким нарощуванням виробничих потужностей (зростання вартості основних засобів у 5,5 разів) та волатильністю фінансових результатів. Залежність від кон'юнктури внутрішнього ринку та обмежена присутність на високомаржинальних зовнішніх ринках стримує потенціал капіталізації компанії. Водночас, глобальні тренди споживання м'яса птиці прогнозують зростання попиту в країнах Близького Сходу, Африки та Азії, що відкриває "вікно можливостей" для українських виробників за умови ефективної диверсифікації.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю наукового обґрунтування стратегії виходу на нові ринки з урахуванням специфіки воєнного часу, коли традиційні інструменти зовнішньоекономічної діяльності потребують адаптації до умов підвищеного ризику. Проблема диверсифікації ринків збуту для середніх агровиробників, на відміну від великих агрохолдингів, залишається недостатньо розробленою, що вимагає формування адаптивних механізмів управління збутовою політикою.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління диверсифікацією ринків збуту ТОВ «К-Агроінвест Трейд» для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах геополітичної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

1. Систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності та видів диверсифікації діяльності аграрних підприємств, виявити особливості диверсифікації в умовах кризових явищ в економіці.
2. Дослідити методичний інструментарій оцінки експортного потенціалу та вибору цільових ринків збуту для продукції птахівництва.
3. Здійснити комплексний аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку ринку м'яса птиці в Україні та світі, оцінити вплив екзогенних факторів (війна, логістика, регулювання ЄС) на експортну діяльність.
4. Провести глибоку діагностику фінансово-господарської діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за 2020–2024 роки, включаючи аналіз майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності.
5. Оцінити конкурентні позиції ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (ТМ «Куріяр») порівняно з ключовими гравцями ринку (МХП, «Агро-Овен») за ціновими та неціновими параметрами.
6. Ідентифікувати проблеми та "вузькі місця" в існуючій системі збуту підприємства на основі SWOT- та SPACE-аналізу.

7. Обґрунтувати стратегічні напрями диверсифікації ринків збуту, включаючи географічну експансію та товарну диверсифікацію (продукти з доданою вартістю).

8. Розробити прогностичну модель ефективності впровадження запропонованих заходів та оцінити їх вплив на фінансові результати підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю та стратегічним розвитком агропромислового підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування стратегії диверсифікації ринків збуту продукції птахівництва ТОВ «К-Агроінвест Трейд».

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складає діалектичний підхід до вивчення економічних явищ. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

- *теоретичного узагальнення та порівняння* – для розкриття змісту поняття «диверсифікація» та аналізу наукових поглядів на стратегії розвитку бізнесу;
- *статистико-економічний* – для аналізу динаміки виробництва, експорту та фінансових результатів діяльності підприємства за 5 років;
- *фінансового аналізу (коефіцієнтний метод)* – для розрахунку показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та оборотності активів;
- *економіко-математичного моделювання* – для оцінки ймовірності банкрутства за моделями Альтмана, Таффлера, Ліса, Терещенка;
- *стратегічного аналізу* – застосування інструментів SWOT-аналізу, PEST-аналізу та SPACE-матриці для визначення стратегічної позиції підприємства;
- *бенчмаркінгу* – для порівняння конкурентоспроможності продукції ТМ «Куріяр» з основними конкурентами;

- *графічний та табличний* – для візуалізації результатів аналізу та виявлених тенденцій.

Інформаційна база дослідження. Джерельною базою роботи слугували законодавчі та нормативні акти України, фінансова звітність ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (Баланс, Звіт про фінансові результати за 2020–2024 рр.), внутрішня управлінська звітність, статистичні бюлетені Державної служби статистики України, аналітичні звіти профільних асоціацій («Союз птахівників України»), матеріали періодичних видань та інтернет-ресурсів.

Наукова новизна та практичне значення. У роботі дістали подальший розвиток теоретичні положення щодо адаптації стратегій диверсифікації до умов воєнного стану. Практичне значення полягає у розробці конкретної дорожньої карти виходу ТОВ «К-Агроінвест Трейд» на ринки країн Близького Сходу та ЄС, що базується на детальному фінансовому аналізі та враховує специфіку логістичних обмежень 2024–2025 років. Запропоновані заходи дозволять підвищити рівень фінансової автономії підприємства та збільшити частку експортної виручки в структурі доходу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ РИНКІВ

1.1. Еволюція та сутнісна характеристика стратегій диверсифікації в системі стратегічного управління

У сучасному глобалізованому економічному просторі, що характеризується високим рівнем турбулентності, невизначеності та перманентними кризовими явищами, категорія «диверсифікація» набуває фундаментального значення для забезпечення життєздатності та сталого розвитку суб'єктів господарювання. Етимологічне коріння терміну сягає середньовічного латинського *diversificare*, що інтерпретується як «робити різним» або «змінювати». Однак у контексті стратегічного менеджменту та корпоративного управління це поняття пройшло складний еволюційний шлях, трансформувавшись від простого інструменту розширення товарного асортименту до комплексної філософії управління ризиками та вартістю компанії.

У науковій літературі простежується кілька домінантних підходів до трактування диверсифікації, які сформувалися під впливом різних шкіл стратегічного управління. Фундатором класичного підходу вважається Ігор Ансофф, чії праці 1950-1960-х років заклали базис для розуміння корпоративного зростання. У своїй парадигмі, відомій як «Матриця Ансоффа» (Product-Market Expansion Grid), він позиціонував диверсифікацію як одну з чотирьох базових стратегій розвитку, поряд із проникненням на ринок, розвитком продукту та розвитком ринку.

Згідно з Ансоффом, диверсифікація є найбільш радикальною стратегічною альтернативою, оскільки передбачає одночасний вихід на нові ринки з новими продуктами. Цей маневр вимагає від підприємства виходу за межі звичних компетенцій, освоєння нових технологій та побудови нових ланцюгів створення вартості. Ансофф наголошував на «імперативі зростання» (growth imperative), стверджуючи, що диверсифікація стає необхідною, коли

потенціал експансії в межах поточної галузі вичерпано або коли компанія прагне нівелювати циклічні ризики основного бізнесу.

Альтернативні теоретичні погляди: Г. Мінцберг та Д. Аакер

Якщо Ансофф фокусувався на планово-аналітичному аспекті диверсифікації, то Генрі Мінцберг, яскравий представник школи конфігурації, розглядав це явище через призму організаційного дизайну та природи стратегічного процесу. Мінцберг критикував надмірну формалізацію стратегічного планування, пропонуючи концепцію «емерджентної стратегії» (emergent strategy) — стратегії, що виникає спонтанно як реакція на непередбачувані зміни середовища, що є надзвичайно актуальним для українських підприємств в умовах воєнного стану.

У своїй типології організаційних структур Мінцберг пов'язує стратегію диверсифікації з переходом до «дивізіональної форми» (Divisionalized Form). У такій конфігурації корпорація розпадається на напів-автономні підрозділи (дивізіони), кожен з яких обслуговує свій ринок, тоді як «стратегічна вершина» (Strategic Apex) зосереджується на управлінні портфелем активів та розподілі фінансових ресурсів. Для Мінцберга диверсифікація — це спосіб управління складністю, механізм, що дозволяє великим системам адаптуватися до різномірних ринкових ніш без втрати керованості.

Девід Аакер, гур у бренд-менеджменту, збагатив теорію диверсифікації маркетинговим виміром. У своїй концепції «Стратегічне управління ринком» (Strategic Market Management) він розрізняє два типи конкурентної боротьби: «конкуренцію за перевагу бренду» (brand preference competition) та «конкуренцію за релевантність бренду» (brand relevance competition). Традиційна диверсифікація часто веде до конкуренції за перевагу (incremental innovation), де компанія намагається бути «кращою» на існуючому ринку. Натомість Аакер закликає до диверсифікації, що створює нові категорії або підкатегорії продуктів, роблячи конкурентів нерелевантними. Це вимагає «трансформаційних інновацій» та створення бар'єрів для входу конкурентів.

Для агробізнесу підхід Аакера означає перехід від продажу знеособленої сировини (commodities) до створення брендovаних продуктів з високою

доданою вартістю (наприклад, органічна продукція, нішеві культури, готова їжа), що дозволяє вийти з цінової конкуренції на глобальних біржах.

Класифікація та типологія стратегій диверсифікації

Глибинний аналіз наукових джерел дозволяє систематизувати види диверсифікації, виділивши ті, що є найбільш релевантними для аграрного сектору економіки. Класифікація базується на ступені спорідненості нових напрямків діяльності з існуючими бізнес-процесами.

1. Пов'язана (концентрична) диверсифікація (Related Diversification)

Цей тип стратегії передбачає експансію в сфері, що мають стратегічну відповідність (strategic fit) з поточним бізнесом через спільні технології, канали збуту, клієнтську базу або сировинні ресурси.

- **Механізм:** Використання ефекту синергії ($2+2=5$). Компанія переносить свої ключові компетенції (core competencies) на нові продукти.
- **Приклад в агробізнесі:** Виробник зерна починає виробництво комбікормів або борошна. Технологічний ланцюжок подовжується, але залишається в межах знайомої галузевої логіки.
- **Переваги:** Зниження витрат за рахунок економії на масштабі (economies of scale) та економії на різноманітності (economies of scope), менший ризик порівняно з непов'язаною диверсифікацією.

2. Горизонтальна диверсифікація (Horizontal Diversification)

Передбачає доповнення асортименту продуктами, які не пов'язані технологічно з основним виробництвом, але орієнтовані на існуючих клієнтів.

- **Механізм:** Експлуатація знань про споживача та лояльності до бренду.
- **Приклад:** Агрохолдинг, що постачає фермерам посівний матеріал, починає пропонувати фінансові послуги (агрокредитування) або консультації з агрономії.
- **Ризики:** Можливість розмивання бренду та недостатня експертиза в нових продуктових категоріях.

3. Конгломератна (непов'язана) диверсифікація (Conglomerate Diversification)

Вихід у галузі, що не мають жодного, ні технологічного, ні маркетингового зв'язку з поточною діяльністю.

- **Механізм:** Функціонування за принципом інвестиційного портфеля. Головна мета — фінансова стабілізація та розподіл ризиків.
- **Приклад:** Аграрна компанія інвестує в IT-стартапи або будівництво житлової нерухомості.
- **Проблематика:** За Ансоффом, це найризикованіша стратегія, оскільки менеджмент стикається з абсолютно новим середовищем без релевантного досвіду. Часто призводить до втрати стратегічного фокусу та зниження ринкової вартості компанії ("conglomerate discount").¹

4. Вертикальна інтеграція як форма диверсифікації

У контексті агропромислового комплексу вертикальна інтеграція часто розглядається як специфічна форма диверсифікації, оскільки вона передбачає освоєння нових етапів виробничого ланцюга.

- **Висхідна (Backward integration):** Рух до джерел сировини. Переробний завод купує земельний банк для вирощування власного зерна. Це забезпечує контроль над собівартістю та безпекою постачань.
- **Низхідна (Forward integration):** Рух до споживача. Виробник м'яса відкриває власну мережу фірмових магазинів або виходить на експортні ринки з готовою продукцією, минаючи трейдерів. Це дозволяє акумулювати маржу, яка раніше залишалася у посередників.

Тип стратегії	Характеристика	Рівень ризику	Потенціал синергії	Приклад в АПК
Концентрична	Нові продукти, пов'язані технологічно	Середній	Високий	Переробка соняшнику на олію
Горизонтальна	Нові продукти для існуючих клієнтів	Середній	Середній	Продаж ЗЗР партнерам-фермерам
Конгломератна	Абсолютно нові бізнеси	Високий	Низький	Інвестиції в «зелену» енергетику
Вертикальна	Контроль ланцюга вартості	Середній/Високий	Високий	Власна логістика та елеватори

Мотиваційний профіль диверсифікації в умовах нестабільності

Рішення про диверсифікацію є результатом складної взаємодії внутрішніх імпульсів та зовнішніх тисків. В умовах економіки України 2024-2025 років мотивація агробізнесу зазнала суттєвих трансформацій.

1. **Хеджування ризиків (Risk Hedging):** Це домінуючий мотив. Війна показала вразливість монопродуктових та моноринкових моделей. Диверсифікація ринків збуту (географічна) дозволяє уникнути залежності від блокування одного логістичного коридору (наприклад, польського кордону).
2. **Підвищення прибутковості через додану вартість:** Експорт сировини став низькомаржинальним через дорогу логістику. Диверсифікація в переробку (глибока переробка кукурудзи, виробництво біоетанолу) дозволяє експортувати товари з вищою вартістю за тону, що робить логістику рентабельною.¹⁹
3. **Використання надлишкових ресурсів:** Успішні агрохолдинги генерують значний грошовий потік, який неможливо ефективно реінвестувати лише в розширення земельного банку через ринок землі. Диверсифікація стає каналом для продуктивного розміщення капіталу.
4. **Адаптація до глобальних трендів:** Зміни в споживчих уподобаннях (попит на протеїни рослинного походження, органіку) змушують компанії диверсифікувати продуктивний портфель, щоб залишатися релевантними, як це описує Аакер.

Таким чином, сучасна теорія розглядає диверсифікацію не як самоціль, а як інструмент стратегічної гнучкості (strategic agility), що дозволяє підприємству виживати та розвиватися в умовах перманентних криз.

1.2. Методичний інструментарій аналізу та вибору цільових ринків збуту

Ефективна реалізація стратегії диверсифікації, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності, неможлива без застосування науково обґрунтованого методичного апарату. Інтуїтивні рішення в умовах глобальної конкуренції та геополітичної напруги є неприпустимими. Методологія вибору

нових ринків базується на каскадному принципі: від загального аналізу макросередовища до детальної оцінки внутрішнього потенціалу та кількісного моделювання стратегічних альтернатив.

PEST-аналіз: сканування глобального горизонту

Першим етапом стратегічної діагностики є PEST-аналіз (у розширених версіях — PESTLE або STEEPLE), який дозволяє ідентифікувати та оцінити вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства. Для українського агроекспортера у 2024-2025 роках цей аналіз має специфічне наповнення.²³

- **Political (Політичні фактори):**

Ключовим фактором є стабільність міжнародних торговельних режимів.

Аналізу підлягають:

- Продовження дії «економічного безвізу» з ЄС та умови Autonomous Trade Measures (ATM), які включають механізми «екстреного гальмування» (квоти на цукор, курятину, яйця, мед).²⁶
- Політичні відносини з країнами-сусідами (Польща, Румунія, Угорщина) та ризики блокування кордонів.
- Відкриття нових ринків через дипломатичні канали (угоди з Китаєм, Канадою, країнами Перської затоки). Наприклад, у 2025 році відкрито доступ до ринків 11 нових країн для 17 товарних груп.²⁸
- Вплив глобальних конфліктів на безпеку судноплавства в Чорному та Червоному морях.

- **Economic (Економічні фактори):**

Аналіз макроекономічних індикаторів цільових країн:

- Динаміка ВВП та купівельної спроможності населення (особливо актуально для країн Африки та Азії, що розвиваються).
- Валютні ризики: волатильність курсу гривні до долара та євро, інфляційні процеси в країнах-партнерах.
- Світові ціни на продовольство (індекс FAO) та вартість фрахту. Зростання вартості логістики вимагає пошуку ринків з преміальною ціною.

- **Social (Соціальні фактори):**

Культурні та демографічні аспекти споживання:

- Релігійні вимоги (сертифікація Халаль для ринків Близького Сходу, Кошер для Ізраїлю). Це бар'єр входу, але й можливість для нішевої диверсифікації.
- Зміна харчових звичок: зростання попиту на healthy food, convenience food (напівфабрикати), що стимулює перехід від експорту сировини до продуктів переробки.

- **Technological (Технологічні фактори):**

Вимоги до технологій виробництва та логістики:

- Впровадження систем простежуваності (traceability) «від поля до столу», що є обов'язковою вимогою ринку ЄС.
- Розвиток технологій зберігання та транспортування (холодові ланцюги для ягід та м'яса).
- Цифровізація митних процедур (e-queue на кордоні).

- **Legal (Правові фактори):**

Регуляторне середовище:

- Фітосанітарні та ветеринарні норми. Гармонізація українського законодавства з нормами ЄС є тривалим і витратним процесом.³³
- Антидемпінгові розслідування та захисні мита.

- **Environmental (Екологічні фактори):**

Кліматичні зміни та екологічні стандарти:

- Європейський Green Deal та механізм CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism), який може створити додаткові податкові навантаження на український експорт.
- Вимоги до сталого землеробства та благополуччя тварин (animal welfare).

SWOT-аналіз: інтеграція стратегічного бачення

На основі даних PEST-аналізу проводиться SWOT-аналіз, який синтезує внутрішній аудит підприємства з зовнішніми умовами. Метою є не просто

перелік факторів, а формування стратегічних альтернатив через TOWS-матрицю.

Для типового експортоорієнтованого агропідприємства матриця може мати такий вигляд:

Сильні сторони:

- Вертикальна інтеграція (контроль собівартості).
- Масштаб виробництва (ефект масштабу).
- Досвід роботи на міжнародних ринках.
- Наявність сертифікатів ISO, HACCP, Halal.

Слабкі сторони:

- Логістична залежність від портів.
- Брак власних брендів на зовнішніх ринках (продаж bulk).
- Обмежені фінансові ресурси для маркетингу.
- Висока закредитованість.

Можливості:

- Глобальний дефіцит продовольства.
- Відкриття ринків Глобального Півдня (Африка, Азія).
- Державні програми підтримки переробки.
- Зняття мит на деяких ринках (Канада, Велика Британія).

Загрози:

- Відновлення імпорتنих квот ЄС.
- Військові ризики (обстріли інфраструктури).
- Блокування кордонів сусідами.
- Зростання цін на енергоносії та добрива.

Стратегічні комбінації:

- **SO-стратегія (Сила + Можливості):** Використання масштабів виробництва для агресивної експансії на ринки Африки та Азії, де зростає населення.
- **WT-стратегія (Слабкість + Загрози):** Диверсифікація логістики (розвиток залізничних перевезень) та інвестиції в глибоку переробку для зменшення фізичних обсягів експорту, що нівелює логістичні загрози.³⁸

SPACE-аналіз: архітектура стратегічного вектору

Методика SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) є найбільш потужним інструментом для визначення загального стратегічного вектору компанії. Вона дозволяє математично обґрунтувати вибір між агресивною, консервативною, оборонною та конкурентною стратегіями.⁴⁰

Методологія передбачає оцінку чотирьох груп факторів за бальною шкалою (зазвичай від 1 до 6 або від 0 до 6):

1. **Фінансова сила (Financial Strength – FS):** Внутрішній вимір.
 - Показники: рентабельність інвестицій (ROI), ліквідність, фінансова автономія, оборотність активів.
 - Оцінка для ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (згідно з даними ⁴³):
Фактори (ліквідність, рентабельність тощо) оцінені високо, загальна зважена оцінка **3.5**. Це свідчить про задовільний, але не видатний фінансовий стан, що дозволяє помірні інвестиції.
2. **Конкурентні переваги (Competitive Advantage – CA):** Внутрішній вимір.
 - Показники: частка ринку, якість продукції, лояльність клієнтів, технологічний рівень.
 - Оцінка: Загальна зважена оцінка 4.3. Високий показник вказує на сильну ринкову позицію, якісний продукт та ефективну цінову політику.
3. **Стабільність середовища (Environmental Stability – ES):** Зовнішній вимір.
 - Показники: інфляція, цінова волатильність, тиск конкурентів, політичні ризики.
 - Оцінка: Загальна зважена оцінка 3.35. Середнє значення відображає високу турбулентність аграрного ринку в умовах війни (нестабільність цін, логістичні перепони).
4. **Привабливість галузі (Industry Strength – IS):** Зовнішній вимір.
 - Показники: потенціал зростання, прибутковість галузі, бар'єри входу.

- Оцінка: Загальна зважена оцінка 4.15. Агросектор залишається високопривабливим через глобальний попит на продовольство.

Побудова вектору:

Вектор будується в системі координат, де осі представляють пари факторів. У класичній методиці координати розраховуються як алгебраїчна сума балів (з урахуванням знаків). У наданому прикладі 43 використано модифіковану методику зважених оцінок, де результуючий вектор має координати $X = -0.15$ та $Y = 0.15$.

Інтерпретація:

Вектор спрямований у лівий верхній квадрант (Консервативна позиція) з незначним зміщенням.

- **Консервативна стратегія:** Характерна для фінансово стабільних компаній, що діють на стабільних або повільно зростаючих ринках. Однак, враховуючи високу оцінку привабливості галузі (IS), позиція тяжіє до **Агресивної**, але стримується нестабільністю середовища (ES).
- **Рекомендації:** Компанії слід зосередитися на збереженні фінансової стійкості, скороченні витрат, але водночас шукати можливості для обережної продуктової диверсифікації та розвитку нових ринків, щоб зменшити ризики зовнішнього середовища. Це підтверджує необхідність диверсифікації не як агресивної експансії, а як захисного механізму.

Кількісні алгоритми вибору експортного ринку

Після визначення стратегічного напрямку (диверсифікація), необхідно обрати конкретні ринки. Для цього застосовується метод багатокритеріальної фільтрації⁴⁴:

1. **Етап скринінгу:** Відсів країн за критеріями «стоп-факторів» (санкції, війна, логістична недоступність).
2. **Матриця привабливості/конкурентоспроможності:** Країни оцінюються за двома вимірами:
 - *Привабливість ринку:* Обсяг імпорту, динаміка зростання, рівень цін.

- *Конкурентна позиція компанії*: Цінова конкурентоспроможність, відповідність стандартам, наявність партнерів.

3. **Scoring Model (Бальна оцінка)**: Кожному критерію присвоюється вага (наприклад, логістика — 40%, ціна — 30%, обсяг — 30%).

Розраховується інтегральний індекс для кожної країни. Це дозволяє об'єктивно порівняти, наприклад, ринок Німеччини (висока ціна, складна логістика/сертифікація) та Туреччини (нижча ціна, проста логістика).

Комплексне використання PEST, SWOT, SPACE та кількісних методів створює надійний фундамент для прийняття управлінських рішень, мінімізуючи суб'єктивізм та ризики помилок.

Цей теоретичний фундамент стане основою для діагностики стану підприємства у другому розділі та розробки проектних рішень у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ РИНКІВ ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

2.1. Аналіз конкурентного середовища та цінової політики

Для визначення ринкової позиції ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» проведено аналіз конкурентного середовища, який базується на порівнянні основних гравців ринку курятини за обсягами виробництва, часткою ринку та якісними характеристиками. Результати аналізу наведені у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз конкурентних позицій основних виробників курятини в Україні

Критерії оцінювання (від 1 до 5)	ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»	Конкуренти (Середнє)	Співвідношення	Характеристика конкурентів (Топ-10)
Наявність каталогу цінами	5	3	1,67	МХП («Наша Ряба») – виробництво 748,1 тис. т, частка ринку 53%, виторг \$3,05 млрд.
Асортимент курятини охолодженої	5	3	1,67	«Птахокомплекс Дніпровський» – 79,9 тис. т, частка 5,7%, виторг 5,8 млрд грн.
Асортимент курятини маринованої	1	4	0,25	«Агро-Овен» – 75,3 тис. т, частка 5,4%, виторг 1 млрд грн.
Продукція фасованій упаковці	1	3	0,33	Avesterra Group – 52,5 тис. т, частка 3,7%, виторг 494 млн грн.
Офіційний сайт, соцмережі	5	2	2,50	«Птахокомплекс Губин» – 44 тис. т, виторг 1,5 млрд грн.
Експорт продукції	1	3	0,33	«Улар» – 41,4 тис. т, частка 3%, виторг 3,6 млрд грн.
Співвідношення середнє			1,125	«К Агроінвест Трейд» – 9,4 тис. т, частка 0,67%.

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» є нішевим гравцем з часткою ринку 0,67% (обсяг виробництва 9,4 тис. т), що неспівмірно менше порівняно з лідером ринку МХП (53%). Проте, підприємство має сильні конкурентні переваги у сфері комунікацій та базового асортименту. Оцінка 5 балів за наявність каталогу, асортимент охолодженої курятини та представленість у соцмережах (проти 2-3 балів у конкурентів) вказує на клієнтоорієнтованість.

Водночас виявлено критичні слабкі сторони:

Відсутність експорту: Оцінка 1 проти 3 у конкурентів. В умовах, коли галузь активно нарощує експорт, це є суттєвим упущенням.

Слабкий розвиток продукції з доданою вартістю: Оцінка 1 за мариновану продукцію та фасування. Конкуренти («Агро-Овен», «Наша Ряба») активно розвивають ці сегменти.

Важливим фактором конкурентоспроможності є ціна. У Таблиці 2.2 наведено порівняльний аналіз цін підприємства та основного конкурента («Наша Ряба») з середніми цінами супермаркетів.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз цін на продукцію птахівництва, грн/кг

Найменування	ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»	«Наша Ряба» (МХП)	Середні ціни в супермаркетах	Відхилення (К-Агроінвест від МХП)
Тушка курчат-бройлерів 1 кат.	113,3	119,9	120,73	-6,6
Тушка курчат-бройлерів 2 кат.	107,8	-	-	-
Тушка курчат-бройлерів для грилю	111,1	-	-	-
Філе куряче	211,0	199,9	239,59	+11,1
Стегно куряче	136,0	119,9	152,58	+16,1
Стегно куряче без кістки	207,0	219,9	-	-12,9
Гомілка куряча	85,0	99,9	109,96	-14,9
Крила курячі (плечова частина)	69,0	99,9	-	-30,9
Крила курячі	86,0	114,9	-	-28,9

Аналіз показує, що ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» використовує стратегію цінового лідерства у сегменті частин тушки "економ-класу". Зокрема, крила курячі дешевші за пропозицію МХП на 28,9–30,9 грн, а гомілка – на 14,9 грн. Це дозволяє залучати чутливих до ціни споживачів. Водночас, на преміальні позиції (філе, стегно) ціни підприємства є вищими за МХП (+11,1 грн та +16,1 грн відповідно), але нижчими за середньоринкові. Це може свідчити про позиціонування цієї продукції як "фермерської" або більш екологічної.

2.2. Аналіз динаміки фінансових результатів та ефективності діяльності ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

Фінансові результати є узагальнюючим показником ефективності господарювання. Динаміка основних показників прибутковості ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» за 2020–2024 роки відображає вплив як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх шоків (Таблиця 2.3).

Аналіз динаміки свідчить про стрімке масштабування бізнесу. Чистий дохід за 5 років зріс у 8,16 разів, досягнувши у 2024 році 1,62 млрд грн. Особливо помітним є стрибок у 2023 році (майже подвоєння доходу), що корелює з відновленням галузі після першого року війни.⁵

Критичним для підприємства став 2022 рік, коли було зафіксовано чистий збиток у розмірі 11,9 млн грн та операційний збиток 4,3 млн грн. Це пояснюється різким зростанням витрат на збут (32,9 млн грн) та адміністративних витрат на фоні логістичних проблем та інфляції витрат, спричинених війною.

Проте, вже у 2023 році підприємство продемонструвало вражаюче відновлення, отримавши 45,1 млн грн чистого прибутку. У 2024 році цей результат закріплено (45,2 млн грн). Валовий прибуток зростає швидше за собівартість (у 9,56 разів проти 8,02 разів за 5 років), що свідчить про підвищення маржинальності бізнесу.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів діяльності, тис. грн

Стаття	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту 2024/2023, %	Темп росту 2024/2020, разів
Чистий дохід від реалізації	198 824,5	358 496,7	515 955,0	1 016 499,0	1 621 968,0	159,6%	8,16
Собівартість реалізації	180 613,7	329 716,0	483 649,0	903 093,0	1 447 951,0	160,3%	8,02
Валовий прибуток	18 210,8	28 780,7	32 306,0	113 406,0	174 017,0	153,4%	9,56
Інші операційні доходи	10 918,2	4 990,1	10 702,0	12 912,0	14 276,0	110,6%	1,31
Адміністративні витрати	-	-	5 227,0	6 765,0	14 852,0	219,5%	-
Витрати на збут	-	-	32 934,0	48 752,0	89 434,0	183,4%	-
Фінансовий результат від операційної діяльності	9 106,8	9 501,9	-4 316,0	65 002,0	74 782,0	115,0%	8,21
Чистий фінансовий результат (прибуток)	7 136,2	3 888,5	-11 926,0	45 119,0	45 221,0	100,2%	6,34

Важливим є аналіз структури операційних витрат для розуміння драйверів собівартості (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Структура операційних витрат ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД», %

Елемент витрат	2022	2023	2024	Динаміка частки (+/-)
Матеріальні затрати	77,88%	87,13%	85,84%	+7,96 п.п.
Витрати на оплату праці	3,81%	2,25%	4,25%	+0,44 п.п.
Відрахування на соціальні заходи	0,77%	0,44%	0,92%	+0,15 п.п.
Амортизація	1,80%	1,46%	1,26%	-0,54 п.п.
Інші операційні витрати	15,75%	8,71%	7,74%	-8,01 п.п.
Разом	100%	100%	100%	-

Структура витрат підтверджує високу матеріаломісткість виробництва, яка зросла з 77,9% у 2022 році до 85,8% у 2024 році. Це відображає зростання цін на корми, ветеринарні препарати та енергоносії. Частка витрат на оплату праці залишається незначною (4,25%), хоча у абсолютному вимірі фонд оплати праці зріс з 19,6 млн грн у 2022 до 68,1 млн грн у 2024 ¹, що свідчить про підвищення заробітних плат або збільшення штату в умовах дефіциту кадрів.

2.3. Аналіз майнового стану та структури активів і пасивів ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

Фінансова стабільність залежить від раціональності розміщення активів. Аналіз динаміки активів та пасивів наведено у Таблиці 2.5 (на основі Балансу).

Валюта балансу за досліджуваний період зросла майже в 4 рази. Особливу увагу привертає різке зростання основних засобів у 2024 році (до 129,5 млн грн), що свідчить про активну інвестиційну фазу – ймовірно, придбання нового обладнання або розширення виробничих площ. Оборотні активи також зросли, причому левову частку складають запаси (124,3 млн грн).

Таблиця 2.5

Динаміка та структура активів і пасивів, тис. грн. ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Структура 2024, %
I. Необоротні активи	25 218,9	44 427,5	62 562,0	77 146,0	143 503,0	32,2%
- Основні засоби	23 374,8	40 153,2	54 889,0	58 682,0	129 469,0	29,1%
II. Оборотні активи	87 741,6	102 098,2	102 601,0	171 095,0	301 163,0	67,6%
- Запаси	42 974,9	47 550,5	44 627,0	58 366,0	124 271,0	27,9%
- Дебіторська заборгованість (товари)	13 279,0	13 933,7	20 032,0	32 013,0	46 390,0	10,4%
- Грошові кошти	7,8	179,2	9,0	2 101,0	9 272,0	2,1%
БАЛАНС	113 143,9	146 747,7	165 455,0	248 832,0	445 434,0	100%
I. Власний капітал	34 242,1	40 210,0	35 539,0	85 614,0	138 661,0	31,1%
II. Довгострокові зобов'язання	963,8	38 162,4	16 434,0	5 000,0	120 735,0	27,1%
III. Поточні зобов'язання	77 938,0	68 375,3	113 482,0	158 218,0	186 038,0	41,8%

Структура фінансування суттєво змінилася. У 2024 році відбулося вибухове зростання довгострокових зобов'язань – до 120,7 млн грн (порівняно з 5 млн у 2023). Це свідчить про те, що інвестиції в необоротні активи були профінансовані за рахунок довгострокових кредитів, що є правильною фінансовою стратегією (золоте правило фінансування). Власний капітал також зріс до 138,7 млн грн завдяки накопиченому прибутку, але його частка (31,1%) вказує на високу залежність від зовнішніх кредиторів.

Здатність підприємства своєчасно погашати свої борги є критичною в умовах високого боргового навантаження. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності наведено у Таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ
ТРЕЙД»**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Нормативне значення	Оцінка 2024
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,13	1,49	0,90	1,08	1,62	1,0 – 3,0	Відповідає нормі
Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	0,57	0,80	0,51	0,71	0,95	0,7 – 0,8	Вище норми
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0001	0,003	0,0001	0,013	0,050	0,2 – 0,35	Критично низький

Аналіз свідчить про покращення загальної платоспроможності. Коефіцієнт загальної ліквідності після провалу у кризовому 2022 році (0,90) зріс до 1,62 у 2024 році. Це означає, що на 1 грн поточних боргів припадає 1,62 грн оборотних активів, що є задовільним показником для агросектору.

Однак, коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається критично низьким (0,05 при нормі >0,2). Це вказує на хронічний дефіцит "живих" грошей. Підприємство фактично працює "з коліс", вкладаючи всі вільні кошти в запаси

та інвестиції. Це ризикована стратегія: будь-яка затримка з оплатою від покупців (дебіторів) може призвести до технічного дефолту.

Оцінка фінансової незалежності та типу фінансової стійкості дозволяє зрозуміти, наскільки підприємство захищене від банкрутства (Таблиця 2.7).

Коефіцієнт автономії у 2024 році становить 0,31, що значно нижче норми (0,5). Це свідчить про агресивну політику залучення позикового капіталу: лише 31% активів фінансується власниками, решта 69% – кредиторами.

Коефіцієнт маневреності є від'ємним (-0,03 у 2024). Це означає, що весь власний капітал вкладено в необоротні активи (будівлі, обладнання), і навіть частина необоротних активів фінансується за рахунок боргів. Власних обігових коштів у підприємства немає.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Норматив
Коефіцієнт фінансової автономії	0,30	0,27	0,21	0,34	0,31	> 0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,31	0,53	0,31	0,36	0,58	> 0,7
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,26	-0,10	-0,76	0,10	-0,03	0,25 – 0,4
Тривимірний показник фінансової ситуації	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(0,0,1)	(1,1,1)

Тривимірний показник (0,0,1) діагностує нестійкий фінансовий стан (передкризовий). Підприємство функціонує переважно за рахунок позикових джерел формування запасів. Власних оборотних коштів недостатньо для покриття запасів (Надлишок/нестача власних обігових коштів у 2024 році склав -4842 тис. грн).

Ефективність використання ресурсів оцінюється через показники оборотності та рентабельності (Таблиця 2.8).

**Показники ділової активності та рентабельності
ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Фондовіддача, грн/грн	8,68	9,18	9,43	17,37	12,86
Оборотність оборотних активів, об./рік	2,27	3,51	5,03	5,94	5,39
Тривалість обороту запасів, дн.	85,7	51,9	33,2	23,3	30,9
Рентабельність продажу (ROS), %	3,59%	1,08%	-2,31%	4,44%	2,79%
Рентабельність активів (ROA), %	6,31%	2,65%	-7,21%	18,13%	10,15%
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	20,84%	9,67%	-33,56%	52,70%	32,61%

Показники ділової активності демонструють високу ефективність менеджменту. Тривалість обороту запасів скоротилася з 85,7 днів у 2020 році до 30,9 днів у 2024 році. Це надзвичайно високий показник для птахівництва, який свідчить про швидку реалізацію продукції і відсутність залежалих товарів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2023–2024 роках досягла фантастичних рівнів (52,7% та 32,6% відповідно). Це пояснюється ефектом фінансового важеля: використовуючи дешеві позикові кошти (можливо, пільгові кредити для аграріїв), підприємство генерує високий прибуток на власний капітал. Однак зниження ROS у 2024 році до 2,79% свідчить про тиск зростаючої собівартості на маржу.

Враховуючи нестійкий фінансовий стан, проведено комплексну діагностику загрози банкрутства за допомогою дискримінантних моделей (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9.

Результати оцінки ймовірності банкрутства (Z-показники)

ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

Модель	2020	2022 (Криза)	2024 (Поточний)	Норматив (Критерій безпеки)	Висновок 2024
5 - факторна Альтмана	2,82	3,84	5,75	$Z > 3$	Дуже низька ймовірність
Модель Ліса	0,028	-0,006	0,042	$Z > 0,037$	Низька ймовірність
Модель Таффлера	0,46	0,26	0,56	$Z > 0,3$	Низька ймовірність
Модель Спрінгейта	1,05	0,89	2,19	$Z > 0,862$	Банкрутство не загрожує
Модель Терещенка	5,40	7,56	15,54	$Z > 2$	Фінансова стійкість
Коефіцієнт Бівера	0,09	-0,16	0,08	$> 0,4$ (опт), $< 0,2$ (ризик)	Зона ризику

Більшість моделей (Альтмана, Терещенка, Спрінгейта) свідчать про відсутність загрози банкрутства у 2024 році. Показник Альтмана зріс до 5,75, що значно перевищує "зелену зону". Це зумовлено високою оборотністю капіталу та накопиченим нерозподіленим прибутком.

Єдиним "тривожним дзвіночком" є Коефіцієнт Бівера (0,08), який залишається у зоні ризику ($< 0,2$). Цей показник фокусується на чистому грошовому потоці (Чистий прибуток + Амортизація) відносно боргу. Низьке значення підтверджує попередній висновок про дефіцит ліквідності: прибуток є "паперовим" (у запасах та дебіторській заборгованості), а реальних грошей для обслуговування боргу може не вистачати.

2.4. Стратегічний аналіз за моделлю SPACE ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

Для визначення вектору стратегічного розвитку використано метод SPACE-аналізу, який оцінює позицію підприємства у чотирьох координатах.

Таблиця 2.10

Результати SPACE-аналізу ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

Група факторів	Оцінка (Середня)	Інтерпретація
Фінансова сила (FS)	3,5	Середня. Висока ліквідність, але низька автономія.
Конкурентні переваги (CA)	4,3	Високі. Сильна позиція за рахунок ціни та якості.
Стабільність середовища (ES)	3,35	Посередня. Вплив війни, інфляції, податків.
Привабливість галузі (IS)	4,15	Висока. Ринок зростає, ємність велика.

Результуючий вектор спрямований у агресивний квадрант. Це означає, що ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» має сильні конкурентні переваги у галузі, що зростає. Оптимальною стратегією є:

Розширення частки ринку.

Пошук нових ринків збуту (експорт).

Активна маркетингова політика.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності (Таблиця 2.11) підтверджує зростання потенціалу підприємства.

Таблиця 2.11

**Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ
ТРЕЙД»**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Ефективність виробництва	1,815	1,89	0,825	1,718	1,718
Платоспроможність	2,175	3,219	1,813	3,219	2,175
Фінансова стійкість	1,978	1,564	1,357	1,15	1,357
Конкурентоспроможність продукції	3,3	3,3	3,3	4,95	4,95
РАЗОМ	9,27	9,97	7,29	11,04	10,20

Інтегральний показник у 2024 році (10,20) значно перевищує кризовий рівень 2022 року (7,29), що свідчить про успішну адаптацію до умов воєнного стану. Зростання складової "Конкурентоспроможність продукції" до 4,95 балів є наслідком ефективної асортиментної політики.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РИНКІВ ЗБУТУ ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

3.1. Стратегія диверсифікації ринків збуту: вихід на експорт

Аналіз конкурентних позицій у Розділі 2 виявив найслабше місце підприємства – відсутність експортної діяльності (оцінка 1 бал). Враховуючи агресивну стратегічну позицію (за SPACE-аналізом) та насиченість внутрішнього ринку, вихід на зовнішні ринки є безальтернативним шляхом розвитку.

Українська курятина має значну цінову перевагу на світовому ринку завдяки дешевій кормовій базі (зернові складають 60-70% собівартості). Світовий попит на м'ясо птиці прогнозовано зростатиме.

Рекомендовані напрями експорту:

- 1. Країни ЄС:** Завдяки скасуванню мит для України, ринок ЄС є пріоритетним. Для виходу необхідно отримати єврономер (дозвіл на експорт продуктів тваринного походження). Це вимагатиме інвестицій у модернізацію систем контролю якості (НАССР) та проходження аудиту європейськими інспекторами.
- 2. Країни Близького Сходу (Саудівська Аравія, ОАЕ):** Цей регіон є нетто-імпортером курятини. Ключовою вимогою є сертифікація "Халяль". Враховуючи, що конкуренти (МХП) вже активно працюють на цьому ринку, ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД» може зайняти нішу постачальника дрібних партій або специфічних частин (наприклад, заморожених субпродуктів, які менш популярні в Україні).

3.2. Впровадження продуктової диверсифікації (Глибока переробка)

Низька оцінка за асортиментом маринованої продукції (1 бал) вказує на втрачені можливості підвищення маржинальності. Рентабельність продажу сирої курятини у 2024 році склала лише 2,79%. Продукти глибокої переробки мають рентабельність 15–20%.

Пропозиція: Запуск лінії виробництва маринованих напівфабрикатів (Ready-to-Cook) та готової продукції (Ready-to-Eat).

- **Продукти:** Крильця в маринаді (барбекю, гострі), стейки зі стегна, курячі ковбаски.
- **Цільова аудиторія:** Молодь, яка цінує час (тренд на зручність), та сегмент HoReCa (кафе, ресторани), яким вигідно купувати підготовлену продукцію для зменшення списань та витрат праці на кухні.
- **Економічний ефект:** Підвищення середньої ціни реалізації на 30–40% при зростанні собівартості лише на 10–15% (за рахунок маринаду та упаковки).

3.3. Заходи щодо фінансової стабілізації та управління ліквідністю

Фінансовий аналіз виявив критично низьку абсолютну ліквідність (0,05) та від'ємний коефіцієнт маневреності. Підприємство балансує на межі дефіциту грошових коштів.

Оптимізація управління запасами. Запаси у 2024 році зросли до 124 млн грн. Необхідно провести аудит запасів для виявлення неліквідів та впровадити нормування запасів допоміжних матеріалів. Зменшення запасів навіть на 10% вивільнить понад 12 млн грн "живих" коштів, що суттєво покращить коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Реструктуризація кредитного портфеля. Зростання довгострокових зобов'язань до 120 млн грн у 2024 році створює навантаження на грошовий потік у майбутньому. Рекомендується:

- Перевести частину короткострокових кредитів (35 млн грн) у довгострокові, щоб зменшити пікові навантаження на виплати.
- Активно використовувати державні програми пільгового кредитування ("5-7-9%") для зниження процентного навантаження.

Управління дебіторською заборгованістю. Дебіторська заборгованість зросла до 46,4 млн грн. Необхідно впровадити жорсткіший кредитний контроль для покупців, переглянути ліміти відстрочки платежу та стимулювати ранню оплату знижками (сконто).

Щоб зробити диверсифікацію ринків збуту для ТОВ «К-Агроінвест Трейд», треба проаналізувати поточні ринки, виявити можливості для розширення та розподілити ризики за рахунок залучення нових сегментів. Ось приблизний план і рекомендації, які можуть базуватися на типовій стратегії для аграрного підприємства:

1. Аналіз поточних ринків збуту

- Визначити основні географічні ринки (локальні, регіональні, національні, міжнародні).
- Оцінити частку продажів по кожному ринку.
- Виявити сильні та слабкі сторони наявних каналів збуту.

2. Розширення географічної присутності

- Вийти на нові регіональні ринки України, де ще немає або є недостатня конкуренція.
- Розглянути експортні ринки – країни Європейського Союзу, СНД, Азії, Африки, залежно від специфіки продукції.
- Вивчити можливості участі у міжнародних аграрних виставках для налагодження контактів.

3. Диверсифікація каналів збуту

- Впровадження онлайн-продажів або співпраця з аграрними маркетплейсами.
- Розвиток співпраці з великими дистриб'юторами та оптовиками.
- Прямі контракти з переробними підприємствами або великими агрохолдингами.
- Розширення роздрібної торгівлі через магазини партнерів або власні торгові точки.

4. Розширення асортименту

- Вивчення можливості додавання нових видів продукції або супутніх товарів.
- Впровадження продуктів з доданою вартістю (перероблена продукція, сертифікована органічна продукція тощо).

5. Партнерство та кооперація

- Співпраця з аграрними кооперативами для виходу на більші обсяги продукції.
- Участь у державних програмах підтримки експорту або розвитку агросектору.

1. Поточний профіль компанії:

- **Основний напрямок:** Виробництво м'яса свійської птиці (КВЕД 10.12).
- **Додаткові напрямки:** Вирощування зернових, бобових та насіння олійних культур (КВЕД 01.11), розведення свійської птиці (КВЕД 01.47).
- Компанія демонструє високі темпи зростання виручки за останні роки.

2. Рекомендації щодо диверсифікації ринків збуту

Географічна диверсифікація:

- Розширити експортні канали збуту м'яса птиці на ринки Європи (особливо країни ЄС), враховуючи вимоги до сертифікації та безпеки продукту.
- Вивчити можливості поставок на ринки Близького Сходу та Азії, де попит на м'ясо птиці значний.
- Вийти на внутрішні регіональні ринки України, що менш освоєні, наприклад, західні області або південні регіони.

Диверсифікація продуктового портфеля:

- Використовувати зернову продукцію для створення власних кормів або продажу кормових сумішей, що може забезпечити додаткові доходи.
- Розширити асортимент м'яса птиці, включаючи продукти з доданою вартістю – наприклад, заморожене м'ясо, готові м'ясні напівфабрикати.
- Розвиток лінії органічної продукції або спеціальних сортів (еко-, без антибіотиків), що дозволить виходити на нішеві ринки.

Канали збуту:

- Активніше використовувати електронну комерцію для продажу через онлайн-платформи, що може збільшити охоплення клієнтів.
- Співпрацювати з великими роздрібними мережами, супермаркетами, HoReCa (готелі, ресторани, кафе).

- Розглянути варіанти контрактного виробництва з іншими агрохолдингами або підприємствами.

Партнерство та кооперація:

- Вступити в аграрні кооперативи, щоб мати спільний вихід на великі ринки.
- Залучити державні програми підтримки експорту та аграрного виробництва.

Таблиця 3.1

Ключові напрями удосконалення ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

Напрямок удосконалення	Опис заходів	Очікуваний результат
1. Розширення експортних ринків	Вихід на ринки ЄС, Близького Сходу, Азії	Збільшення частки ринку, зростання виручки
2. Розвиток нових каналів збуту	Онлайн-продажі, співпраця з роздрібними мережами, HoReCa	Збільшення охоплення клієнтів
3. Розширення продуктового портфеля	Впровадження продуктів з доданою вартістю, органічної продукції	Вищі маржинальні показники, залучення нішевого ринку
4. Впровадження системи контролю якості та сертифікації	Сертифікація для виходу на європейські ринки	Підвищення довіри споживачів та конкурентоспроможності
5. Партнерство та кооперація	Участь у аграрних кооперативах, держпрограми	Стабільні контракти, зниження ризиків

Таблиця 3.2

Розрахунок ефективності проекту ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

Показник	Формула розрахунку	Одиниці виміру	Поточне значення (2024)	Прогнозоване значення (через 2 роки)	Коментар
Абсолютний приріст виручки (АПВ)	Виручка нового року - Виручка поточного року	млн грн	605,5	800	Очікується збільшення виручки
Відносний приріст виручки (%)	(АПВ / Виручка поточного року) * 100	%	59,6	32,2	Зростання у відсотках
Частка ринку (%)	(Виручка компанії / Загальний ринок) * 100	%	1,56	2,1	Збільшення частки ринку
Індекс MarketScore	Оцінка конкурентоспроможності	бал	4/4	4,5	Підвищення рейтингу
Середньорічний темп зростання виручки (%)	$(\text{Виручка кінцевого року} / \text{Виручка початкового})^{(1 / \text{кількість років})} - 1$	%	65,4	45,0	Темпи росту залишаються стабільними
Рентабельність продажів	(Прибуток / Виручка) * 100	%	-	-	Потрібно додати дані

Розширений фінансовий план і модель прогнозування на основі наданих показників з конкретними цифрами (табл.. 3.3).

Таблиця 3.3

Фінансовий план та модель прогнозування ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД»

Показник	Формула розрахунку	Одиниці виміру	Поточне значення (2024)	Прогнозоване значення (через 2 роки)	Коментар
Абсолютний приріст виручки (АПВ)	Виручка нового року - Виручка поточного року	млн грн	605,5	800	Очікується збільшення виручки
Виручка (прогнозована)	Поточна виручка + АПВ	млн грн	1,100	1,400	Виходячи прогнозу зростання 3
Відносний приріст виручки (%)	$(\text{АПВ} / \text{Виручка поточного року}) * 100$	%	59,6	32,2	Зростання відсотках у
Частка ринку (%)	$(\text{Виручка компанії} / \text{Загальний ринок}) * 100$	%	1,56	2,1	Збільшення частки ринку
Загальний ринок (прогнозований)	Виручка компанії / Частка ринку	млн грн	70,5	66,7	Прогнозований ринок, виходячи частки 3

Показник	Формула розрахунку	Одиниці виміру	Поточне значення (2024)	Прогнозоване значення (через 2 роки)	Коментар
Індекс MarketScore	Оцінка конкурентоспроможності	бал	4/4	4,5	Підвищення рейтингу
Середньорічний темп зростання виручки (%)	$(\text{Виручка кінцевого року} / \text{Виручка початкового})^{(1/\text{кількість років})} - 1$	%	65,4	45,0	Темпи росту залишаються стабільними
Рентабельність продажів	$(\text{Прибуток} / \text{Виручка}) * 100$	%	-	-	Дані потрібно додати
Прибуток (прогнозований)	Виручка * Рентабельність	млн грн	-	210	Потрібно уточнити рентабельність для розрахунку

1. Для розрахунку рентабельності продажів необхідно надати дані про прибуток. Якщо візьмемо рентабельність, наприклад, 19% (попередня середня рентабельність в галузі), то:
 - Прибуток = $1,100 * 0,19 \approx 209$ млн грн (на 2024 рік) і
 - Прибуток = $1,400 * 0,19 \approx 266$ млн грн (на 2026 рік).
2. Коригування прогнозованої виручки, частки ринку та темпів росту слід проводити на основі зовнішніх факторів, таких як конкуренція, зміни в попиті та макроекономічні умови.

Цей фінансовий план і модель прогнозування допоможуть провести стратегічний аналіз для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень на найближчі роки. Рекомендується періодично переглядати дані та коригувати прогнози на основі нових обставин.

Аналітичний зріз діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за 2020–2024 роки демонструє феноменальну здатність підприємства до масштабування навіть у надскладних умовах. Ключовим індикатором успіху є восьмикратне зростання чистого доходу: з 198,8 млн грн у 2020 році до рекордних 1,62 млрд грн у 2024 році. Компанія продемонструвала високу резистентність, зумівши подолати наслідки шокового 2022 року, коли було отримано 11,9 млн грн чистого збитку, і вийти на стабільний рівень прибутковості у 45,2 млн грн за підсумками 2024 року. Підвищення фондівіддачі до 12,86 грн/грн та продуктивності праці до 5,6 млн грн на одного працівника свідчить про ефективність операційного менеджменту та вдалі інвестиції у виробничі потужності, вартість яких зросла до 129,5 млн грн.

Проте, глибинний фінансовий аналіз виявив низку структурних диспропорцій, які можуть стати "ахіллесовою п'ятою" підприємства в майбутньому. Агресивна стратегія захоплення ринку фінансується переважно за рахунок позикового капіталу, що призвело до зниження коефіцієнта фінансової автономії до критичного рівня 0,31. Це означає, що 69% активів компанії належать кредиторам. Ситуація ускладнюється хронічним дефіцитом абсолютної ліквідності (коефіцієнт 0,05 при нормі $>0,2$), що вказує на заморожування

обігових коштів у товарних запасах, які сягнули 124,3 млн грн. Хоча моделі діагностики банкрутства (зокрема, Z-рахунок Альтмана на рівні 5,75) наразі оцінюють фінансовий стан як стійкий завдяки високій оборотності, подальше ігнорування проблеми ліквідності може призвести до технічного дефолту при найменших збоях у надходженні виручки.

Маркетинговий аналіз та застосування матриці SPACE дозволили визначити стратегічну позицію ТОВ «К-Агроінвест Трейд» як агресивну з тяжінням до консервативної поведінки. Підприємство успішно реалізує стратегію лідерства за витратами на внутрішньому ринку, пропонуючи продукцію (зокрема, курячі крила та гомілки) на 15–30% дешевше за основного конкурента МХП. Однак, бенчмаркінг виявив критичне стратегічне відставання: повна відсутність експортних операцій та слабкий розвиток сегменту продуктів з високою доданою вартістю (оцінка асортименту маринованої продукції – 1 бал проти 4 у конкурентів). В умовах насичення внутрішнього ринку та падіння купівельної спроможності населення, подальша концентрація виключно на продажу сировини в Україні є тупиковим шляхом.

3.2. Специфіка та імперативи диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України

В умовах повномасштабної війни аграрний сектор України зіткнувся з беспрецедентними викликами, які трансформували саме поняття диверсифікації. З інструменту планового розвитку вона перетворилася на механізм екзистенційного виживання та адаптації. Аналіз поточної ситуації (2024-2025 рр.) дозволяє виділити ключові тенденції та імперативи, що визначають стратегії українських агрокомпаній.

Вертикальна інтеграція як відповідь на логістичну кризу

До 2022 року українська модель агроекспорту базувалася на масовому вивезенні сировини (зерна, олійних) через порти Чорного моря. Блокування портів та різке зростання вартості логістики зробили цю модель вразливою.

Експорт кукурудзи став збитковим або низькорентабельним, оскільки логістичні витрати могли складати до 50% від ціни товару.

Відповіддю стала **вертикальна продуктова диверсифікація** — перехід до глибокої переробки.

- **Логіка процесу:** Замість експорту 3 тонн кукурудзи вигідніше експортувати 1 тунну м'яса птиці або біоетанолу. Фізичний обсяг зменшується, а додана вартість зростає. Це дозволяє використовувати дорожчі види транспорту (автомобільний, контейнерний залізничний) без втрати рентабельності.
- **Приклад:** Ринок курятини демонструє стійкість саме завдяки цій моделі. У 2024 році Україна стала шостим у світі експортером курятини. Попри війну, експорт зріс на 5,6% у натуральному виразі та на 20% у грошовому.⁴⁶ Компанії, такі як МХП, не лише експортують, а й інвестують у переробні заводи в ЄС (Велика Британія, Балкани), реалізуючи стратегію транснаціональної вертикальної інтеграції.³²

Географічна диверсифікація: від «європоцентризму» до глобальної експансії

Географія українського агроекспорту переживає динамічні зміни, зумовлені регуляторними бар'єрами та пошуком нових ніш.

1. **«Стеля» ринку ЄС:** Після скасування мит у 2022 році ЄС став основним ринком збуту. Однак, запровадження у 2024-2025 роках механізму «екстреного гальмування» (квотування імпорту м'яса птиці, яєць, цукру, меду) обмежило потенціал зростання.²⁶ Українські виробники досягли «скляної стелі» на цьому ринку, що змушує їх диверсифікувати напрямки.
2. **Поворот на Глобальний Південь:** Відновлення морського коридору дозволило повернутися на традиційні ринки Азії та Африки, а також відкрити нові. Близький Схід (Саудівська Аравія, Оман, Кувейт) стає пріоритетним напрямком для експорту халяльної курятини та яєць. У 2025 році прогнозується, що Близький Схід замінить ЄС як основний напрямок для експорту української курятини.²⁶

3. **Відкриття нових ринків:** У 2024-2025 роках Держпродспоживслужба погодила доступ до ринків 17 нових країн, включаючи Канаду (яйця), Китай (горох, мед), Малайзію (молочна продукція). Це приклад державної підтримки географічної диверсифікації.²⁸

Логістична диверсифікація та контейнеризація

Логістика перестала бути сервісною функцією і стала стратегічним активом. Компанії диверсифікують шляхи доставки, щоб уникнути ризиків.

- **Мультиmodalність:** Поєднання залізниці, річкового транспорту (Дунай) та морських перевезень.
- **Контейнеризація:** Зростає частка контейнерних перевезень, особливо для продуктів переробки (олія, борошно, м'ясо). Це дозволяє відправляти менші партії на віддалені ринки та знижує ризики псування товару в порту. Ринок контейнерних перевезень у 2025 році демонструє динамічне зростання, орієнтоване саме на експорт.³⁰

Брендинг та управління релевантністю

В умовах посилення конкуренції на глобальних ринках українські компанії змушені переходити від стратегії лідерства за витратами (low cost) до стратегії диференціації. Використовуючи підхід Аакера, вони формують **релевантність бренду**.

- **Якість та безпека:** Українська курятина та яйця позиціонується як продукт, що відповідає найвищим стандартам ЄС (без антибіотиків, сальмонели), але є більш доступним за ціною.
- **Соціальна відповідальність:** Акцент на стійкості українського бізнесу в умовах війни стає частиною емоційного брендингу на західних ринках. Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. **Теоретична трансформація:** Диверсифікація еволюціонувала від простого розширення асортименту (Ансофф) до складного інструменту управління архітектурою бізнесу (Мінцберг) та ринковою релевантністю (Аакер). Для сучасного агробізнесу це не опція, а необхідна умова виживання.

2. **Методологічна комплексність:** Ефективне управління диверсифікацією вимагає інтеграції якісних (PEST, SWOT) та кількісних (SPACE, Scoring models) методів аналізу. SPACE-аналіз є особливо цінним, оскільки дозволяє чітко визначити стратегічний вектор у координатах фінансової сили та стабільності середовища.
3. **Аграрний контекст:** Диверсифікація українських агропідприємств у 2024-2025 роках характеризується вимушеним переходом до глибокої переробки (вертикальна інтеграція) для подолання логістичних обмежень та активним пошуком альтернативних ринків (географічна диверсифікація) на Глобальному Півдні через протекціонізм ЄС.
4. **Стратегічний імператив:** Для об'єкта дослідження (ТОВ «К-Агроінвест Трейд») оптимальною стратегією є поєднання обережної експансії на нові географічні ринки з поглибленням переробки, що дозволить підвищити маржинальність та знизити залежність від нестабільного зовнішнього середовища.

Враховуючи виявлені проблеми та можливості, у роботі обґрунтовано доцільність впровадження стратегії подвійної диверсифікації. По-перше, це географічна диверсифікація, що передбачає вихід на ринки ЄС та країн Близького Сходу. Експорт дозволить підприємству отримати доступ до валютної виручки, що є критично важливим для обслуговування зобов'язань та закупівлі імпортного обладнання, а також знизити залежність від сезонних коливань попиту в Україні. По-друге, це товарна (вертикальна) диверсифікація, спрямована на поглиблення переробки. Запуск ліній з виробництва маринованих напівфабрикатів та фасованої продукції дозволить трансформувати бренд «Куріяр» з постачальника дешевої сировини у виробника сучасної зручної їжі (convenience food), підвищивши рентабельність продажів з поточних 2,8% до цільових 10–15%.

ВИСНОВКИ

Сучасний етап розвитку аграрного сектору економіки України характеризується безпрецедентним поєднанням можливостей та екзистенційних загроз. В умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів та волатильності світових товарних ринків, класична парадигма управління бізнесом зазнає докорінних змін. Проведене комплексне дослідження діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» дозволило не лише діагностувати поточний фінансово-економічний стан підприємства, але й обґрунтувати необхідність переходу від стратегії екстенсивного росту до стратегії глибокої диверсифікації як єдиного механізму забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу.

Теоретичний базис дослідження підтвердив, що диверсифікація в умовах кризи трансформується з інструменту максимізації прибутку в інструмент хеджування ризиків. Для птахівничої галузі, яка є високотехнологічною та залежною від імпорту ресурсів (ветпрепарати, кормові добавки) і експорту продукції, диверсифікація ринків збуту стає питанням національної продовольчої безпеки та економічної стійкості окремого суб'єкта господарювання.

Аналітичний зріз діяльності ТОВ «К-Агроінвест Трейд» за 2020–2024 роки демонструє феноменальну здатність підприємства до масштабування навіть у надскладних умовах. Ключовим індикатором успіху є восьмикратне зростання чистого доходу: з 198,8 млн грн у 2020 році до рекордних 1,62 млрд грн у 2024 році. Компанія продемонструвала високу резистентність, зумівши подолати наслідки шокового 2022 року, коли було отримано 11,9 млн грн чистого збитку, і вийти на стабільний рівень прибутковості у 45,2 млн грн за підсумками 2024 року. Підвищення фондівдачі до 12,86 грн/грн та продуктивності праці до 5,6 млн грн на одного працівника свідчить про ефективність операційного менеджменту та вдалі інвестиції у виробничі потужності, вартість яких зросла до 129,5 млн грн.

Проте, глибинний фінансовий аналіз виявив низку структурних диспропорцій, які можуть стати "ахіллесовою п'ятою" підприємства в майбутньому. Агресивна стратегія захоплення ринку фінансується переважно за рахунок позикового капіталу, що призвело до зниження коефіцієнта фінансової автономії до критичного рівня 0,31. Це означає, що 69% активів компанії належать кредиторам. Ситуація ускладнюється хронічним дефіцитом абсолютної ліквідності (коефіцієнт 0,05 при нормі $>0,2$), що вказує на заморожування обігових коштів у товарних запасах, які сягнули 124,3 млн грн. Хоча моделі діагностики банкрутства (зокрема, Z-рахунок Альтмана на рівні 5,75) наразі оцінюють фінансовий стан як стійкий завдяки високій оборотності, подальше ігнорування проблеми ліквідності може призвести до технічного дефолту при найменших збоях у надходженні виручки.

Маркетинговий аналіз та застосування матриці SPACE дозволили визначити стратегічну позицію ТОВ «К-Агроінвест Трейд» як агресивну з тяжінням до консервативної поведінки. Підприємство успішно реалізує стратегію лідерства за витратами на внутрішньому ринку, пропонуючи продукцію (зокрема, курячі крила та гомілки) на 15–30% дешевше за основного конкурента МХП. Однак, бенчмаркінг виявив критичне стратегічне відставання: повна відсутність експортних операцій та слабкий розвиток сегменту продуктів з високою доданою вартістю (оцінка асортименту маринованої продукції – 1 бал проти 4 у конкурентів). В умовах насичення внутрішнього ринку та падіння купівельної спроможності населення, подальша концентрація виключно на продажу сировини в Україні є тупиковим шляхом.

Враховуючи виявлені проблеми та можливості, у роботі обґрунтовано доцільність впровадження стратегії подвійної диверсифікації. По-перше, це географічна диверсифікація, що передбачає вихід на ринки ЄС та країн Близького Сходу. Експорт дозволить підприємству отримати доступ до валютної виручки, що є критично важливим для обслуговування зобов'язань та закупівлі імпортного обладнання, а також знизити залежність від сезонних коливань попиту в Україні. По-друге, це товарна (вертикальна) диверсифікація,

спрямована на поглиблення переробки. Запуск ліній з виробництва маринованих напівфабрикатів та фасованої продукції дозволить трансформувати бренд «Куріяр» з постачальника дешевої сировини у виробника сучасної зручної їжі (convenience food), підвищивши рентабельність продажів з поточних 2,8% до цільових 10–15%.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ТОВ «К-Агроінвест Трейд» знаходиться у точці біфуркації. Успішне минуле не гарантує успішного майбутнього без якісних змін. Реалізація запропонованих у дослідженні заходів дозволить збалансувати структуру капіталу, вивільнити грошові кошти з запасів та створити нові центри прибутку. Тільки через синергію експортної експансії та інновацій у продукті підприємство зможе еволюціонувати від локального гравця до стійкої міжнародної компанії, здатної протистояти викликам глобальної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2025 рік: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2024 р. № 1481 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства: Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14.
5. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. Київ: Олімп-Бізнес, 2018. 416 с.
6. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління / пров. з англ. Київ: Видавництво «Діалектика», 2019. 560 с.
7. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства: підручник. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2016. 720 с.
8. Дейнека А. М. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів: Видавництво НЛТУ України, 2018. 256 с.
9. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз: підручник. Київ: Знання, 2019. 428 с.
10. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лемпель Дж. Школи стратегій. Стратегічне сафарі: екскурсія хащами стратегій менеджменту. Київ: Видавництво «Фабула», 2020. 412 с.
11. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2018. 390 с.
12. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 554 с.
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 699 с.

14. Андрійчук В. Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. *Економіка АПК*. 2023. № 1. С. 15–23.
15. Гаврилюк О. В. Диверсифікація експортної діяльності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 44–50.
16. Карпенко В. І. Стан та перспективи розвитку ринку м'яса птиці в Україні в умовах воєнного стану. *Агроінком*. 2024. № 3. С. 12–18.
17. Кот Г. О. SPACE-аналіз як інструмент стратегічного планування на підприємствах АПК. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
18. Руденко О. В. Теоретичні аспекти диверсифікації діяльності аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ*. 2022. № 2. С. 108–115.
19. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
20. Аналітичний огляд ринку м'яса птиці 2024 року. Асоціація «Союз птахівників України». URL: <http://www.poultryukraine.com>.
21. Офіційний сайт ТОВ «К-Агроінвест Трейд» (ТМ «Куріяр»). URL: <https://kuriyar.com.ua>.
22. Звіт про стан агропромислового комплексу України 2024. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua>.
23. PEST-аналіз аграрного сектору України в умовах війни. Центр економічної стратегії. 2024. URL: <https://ces.org.ua>.
31. Глобальні тренди споживання м'яса птиці 2025: звіт OECD-FAO Agricultural Outlook. URL: <https://www.fao.org/publications>.
32. Аналітика експорту агропродукції: портал Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com>.
33. Бізнес-аналітика та перевірка контрагентів YouControl: досьє ТОВ «К-АГРОІНВЕСТ ТРЕЙД». URL: <https://youcontrol.com.ua>.
34. Інформація про нові ринки збуту для українських експортерів. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://export.gov.ua>.