

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалаврський)
Галузь знань – D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність – D3 (073) Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «Створення стратегічного альянсу за участю підприємств
одеського регіону»**

ШИФР КРМ. МІЛ.1.136-03.2.8

_____ Здобувач: Аміна ЧУДНА

_____ Керівник: д.е.н., проф. Ігор САВЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026, протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
Перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

«_____» ____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачці вищої освіти
Аміні ЧУДНІЙ**

1. Тема роботи: «Створення стратегічного альянсу за участю підприємств одеського регіону» затверджена наказом по університету 30.03.2026 р. № 136-03

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1 Теоретичні засади створення стратегічних альянсів в національній економіці.

1.1. Функції та роль стратегічних альянсів в національній економіці.

1.2. Теоретичні аспекти створення та функціонування стратегічних альянсів. Висновки до розділу 1. Розділ 2 Характеристика та аналіз діяльності перспектив учасників стратегічного альянсу в Одеському регіоні.

2.1. Види стратегічних альянсів за характером конкурентної поведінки.

2.2. Характеристика господарської діяльності філії Акціонерного товариства «Державної продовольчо-зернової корпорації України» «Одеський комбінат хлібопродуктів».

2.3. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібо завод №4». Висновки до розділу 2. Розділ 3 Шляхи створення стратегічного альянсу в Одеському регіоні.

3.1. Розробка проекту зі створення стратегічного альянсу підприємств ТОВ «Одеський хлібо завод №4» та філія АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів».

3.2. Економічне обґрунтування проекту зі створення стратегічного альянсу. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 29, рисунків 7.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Мунтян І.В.		

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.2026	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.2026	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	19.03-30.03.2026	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	31.03-15.04.2026	виконано
5	Розробка проєктного розділу	16.04-26.04.2026	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.2026	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.2026	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.2026	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.2026	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.2026	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05-26.05.2026	виконано
12	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	27.05-05.06.2026	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.2026	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.2026	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.2026	виконано

Здобувач _____ Аміна ЧУДНА
(підпис)

Керівник роботи _____ Ігор САВЕНКО
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Аміна ЧУДНА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено дослідження теоретичних, аналітичних та прикладних аспектів створення стратегічних альянсів за участю підприємств одеського регіону. Визначено сутність стратегічних альянсів, їх роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємств та підвищенні їх конкурентоспроможності.

У першому розділі **«Теоретичні засади створення стратегічних альянсів в національній економіці»** розкрито економічну сутність стратегічних альянсів, визначено їх функції та особливості функціонування в умовах конкурентного середовища. Проаналізовано сучасні підходи до формування стратегічних партнерств та фактори, що впливають на ефективність їх діяльності.

У другому розділі **«Характеристика та аналіз діяльності перспективних учасників стратегічного альянсу в Одеському регіоні»** досліджено ринки діяльності підприємств, проаналізовано їх техніко-економічні показники, фінансові результати, структуру витрат та рівень ефективності діяльності. Визначено основні проблеми функціонування підприємств та обґрунтовано доцільність створення стратегічного альянсу.

У третьому розділі **«Шляхи створення стратегічного альянсу в Одеському регіоні»** розроблено проект стратегічного альянсу між досліджуваними підприємствами, визначено модель його функціонування та ресурсне забезпечення. Проведено економічне обґрунтування проекту. Доведено, що реалізація запропонованого проекту забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємств.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 90 сторінок, 29 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 43 найменування.

Ключові слова: стратегічний альянс, підприємство, конкурентоспроможність, економічна ефективність, інтеграція, витрати, рентабельність, стратегічне партнерство.

SUMMARY

The bachelor's qualification thesis investigates the theoretical, analytical, and practical aspects of creating strategic alliances involving enterprises of the Odesa region. The essence of strategic alliances, their role in ensuring enterprise efficiency, and their impact on increasing competitiveness are determined.

The first chapter, «**Theoretical Foundations of the Creation of Strategic Alliances in the National Economy**», reveals the economic essence of strategic alliances, identifies their functions, and examines the peculiarities of their operation in a competitive environment. Modern approaches to the formation of strategic partnerships and the factors influencing their effectiveness are analyzed.

The second chapter, «**Characteristics and Analysis of the Activities of Prospective Participants in a Strategic Alliance in the Odesa Region**», examines the markets in which the enterprises operate and analyzes their technical and economic indicators, financial results, cost structure, and efficiency level. The main operational problems of the enterprises are identified, and the feasibility of creating a strategic alliance is substantiated.

The third chapter, «**Ways of Creating a Strategic Alliance in the Odesa Region**», develops a strategic alliance project between the studied enterprises and determines its operational model and resource support. An economic justification of the project is carried out. It is proved that the implementation of the proposed project will ensure an increase in the efficiency of enterprise activities.

The bachelor's qualification thesis contains 90 pages, 29 tables, and 7 figures. The list of references includes 43 sources.

Keywords: strategic alliance, enterprise, competitiveness, economic efficiency, integration, costs, profitability, strategic partnership.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ	9
1.1. Функції та роль стратегічних альянсів в національній економіці	9
1.2. Теоретичні аспекти створення та функціонування стратегічних альянсів.....	19
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСПЕКТИВНИХ УЧАСНИКІВ СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ В ОДЕСЬКОМУ РЕГІОНІ	24
2.1. Види стратегічних альянсів за характером конкурентної поведінки	24
2.2. Характеристика господарської діяльності філії Акціонерного товариства «Державної продовольчо-зернової корпорації України» «Одеський комбінат хлібопродуктів».....	31
2.3. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	47
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ В ОДЕСЬКОМУ РЕГІОНІ	61
3.1. Розробка проекту зі створення стратегічного альянсу підприємств ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та філія АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів».....	61
3.2. Економічне обґрунтування проекту зі створення стратегічного альянсу	71
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації національної економіки України, що супроводжується високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції, логістичними викликами та необхідністю адаптації до зовнішніх і внутрішніх шоків, особливої актуальності набувають нові форми міжорганізаційної взаємодії. Однією з таких форм виступають стратегічні альянси, які дозволяють підприємствам об'єднувати ресурси, знижувати ризики, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. В умовах воєнного стану, порушення ланцюгів постачання, зростання витрат та обмеженого доступу до фінансових ресурсів питання формування партнерських зв'язків між підприємствами набуває не лише економічного, а й стратегічного значення для виживання та розвитку бізнесу.

Особливої ваги проблема створення стратегічних альянсів набуває для підприємств харчової галузі, які відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Для підприємств Одеського регіону, що мають вигідне географічне положення, розвинену інфраструктуру та значний виробничий потенціал, кооперація у формі стратегічних альянсів відкриває можливості для оптимізації виробничо-збутових процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення ринкових позицій. У цьому контексті особливий інтерес становить взаємодія підприємств зернопереробної та хлібопекарської галузей, яка дозволяє формувати замкнені виробничі цикли та забезпечувати стабільність постачання сировини і готової продукції.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю наукового обґрунтування підходів до створення стратегічних альянсів між підприємствами харчової промисловості з урахуванням сучасних економічних умов, а також розробки практичних рекомендацій щодо їх впровадження на регіональному рівні. Дослідження особливостей

формування стратегічного альянсу між такими підприємствами, як філія акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів» та товариство з обмеженою відповідальністю «Одеський хлібозавод №4», дозволяє розкрити потенціал інтеграційних процесів у межах агропродовольчого комплексу.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічних альянсів між підприємствами харчової галузі. **Предметом дослідження** виступають теоретико-методичні та практичні аспекти створення стратегічного альянсу між підприємствами Одеського регіону.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо створення стратегічного альянсу між підприємствами харчової галузі Одеського регіону з урахуванням сучасних умов функціонування економіки.

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

- дослідити функції та роль стратегічних альянсів у національній економіці;
- узагальнити теоретичні аспекти створення та функціонування стратегічних альянсів;
- розглянути види стратегічних альянсів за характером конкурентної поведінки;
- здійснити характеристику господарської діяльності філії АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів»;
- проаналізувати основні показники діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»;
- розробити проект створення стратегічного альянсу між досліджуваними підприємствами;
- провести економічне обґрунтування доцільності створення стратегічного альянсу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами харчової галузі для підвищення ефективності діяльності шляхом формування партнерських відносин, оптимізації витрат, забезпечення стабільності постачання та розширення ринків збуту.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі у VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді», що відбулася 16-17 квітня 2026 року, де було представлено тези на тему «Роль стратегічних альянсів у забезпеченні сталого розвитку підприємств харчової галузі». Отримані результати були обговорені в науковому середовищі та отримали позитивну оцінку.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 90 сторінок, 29 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел включає 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Функції та роль стратегічних альянсів в національній економіці

Поняття стратегічного альянсу в сучасній економічній науці розглядається як одна з найбільш гнучких і водночас ефективних форм довгострокової міжфірмової взаємодії. На відміну від злиттів і поглинань, стратегічний альянс не передбачає повної втрати самостійності учасників, а ґрунтується на поєднанні їхніх ресурсів, компетенцій і ринкових можливостей задля досягнення спільних і водночас індивідуальних стратегічних цілей [1; 3]. У наукових підходах наголошується, що визначальною ознакою стратегічного альянсу є добровільність співпраці між двома або більше незалежними організаціями, які, зберігаючи правову та господарську автономію, формують механізм координації дій у сферах, де самостійне функціонування є менш результативним або економічно дорожчим [3]. Саме тому стратегічний альянс доцільно трактувати не лише як організаційну форму кооперації, а і як інструмент стратегічного управління, що дає змогу підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, прискорювати розвиток і зміцнювати конкурентні позиції.

Посилення ролі стратегічних альянсів у національній економіці зумовлене глибинними трансформаційними процесами, які охоплюють глобалізацію ринків, цифровізацію бізнес-процесів, загострення конкуренції, пришвидшення технологічних змін і підвищення вартості інноваційного розвитку. У цих умовах окреме підприємство дедалі частіше стикається з обмеженістю власних ресурсів для одночасного забезпечення виробничої ефективності, інноваційності, логістичної стійкості та збутової гнучкості. Саме тому кооперація у формі стратегічного альянсу стає раціональною

відповіддю на потребу в концентрації фінансових, інтелектуальних, технологічних і ринкових можливостей без створення жорстких централізованих структур [1; 2]. У літературі підкреслюється, що стратегічні альянси виникають тоді, коли кожен із партнерів володіє унікальним ресурсом, який може бути використаний як внесок у спільну діяльність, зокрема управлінським досвідом, технологією, доступом до ринку або спеціалізованими знаннями [1]. Це положення є особливо важливим для національної економіки, оскільки дає змогу формувати не формальне об'єднання суб'єктів господарювання, а продуктивну систему взаємодії.

Сутність стратегічних альянсів розкривається через їхні функції, адже саме через функціональне навантаження ця форма співробітництва впливає як на діяльність окремих підприємств, так і на розвиток економіки в цілому. У найбільш загальному розумінні стратегічні альянси виконують ресурсну, інноваційну, ринкову, організаційно-управлінську, логістичну, ризикознижувальну та інтеграційну функції [1; 3; 4]. Кожна з них відображає окремий напрям впливу альянсів на результати господарювання, однак у реальній практиці ці функції діють не ізольовано, а взаємопов'язано, створюючи комплексний ефект (рис. 1.1).

Однією з базових є ресурсна функція стратегічних альянсів. Її зміст полягає у тому, що підприємства, які окремо не мають достатнього потенціалу для реалізації масштабних стратегічних проєктів, можуть через партнерство забезпечити доступ до потрібних активів, технологій, інфраструктури або збутових мереж [2; 3]. Для національної економіки це означає підвищення ефективності використання вже наявного виробничого потенціалу без необхідності його повного дублювання. У такий спосіб альянси сприяють економії інвестиційних ресурсів, скороченню трансакційних витрат і раціональнішому розподілу функцій між учасниками ринку. Водночас ресурсна кооперація є підґрунтям для поглиблення спеціалізації підприємств, коли кожен учасник зосереджується на тій сфері, у

якій має найбільші переваги, а спільна діяльність забезпечує завершеність виробничо-збутового циклу.



Рис. 1.1. Функції стратегічних альянсів у національній економіці

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 3; 4]

Не менш значущою є інноваційна функція стратегічних альянсів. У сучасній економіці конкурентні переваги дедалі частіше формуються не через володіння окремими матеріальними активами, а через доступ до знань, швидкість оновлення продукту, здатність інтегрувати цифрові технології та ефективно обробляти інформацію. У цьому контексті стратегічні альянси виступають механізмом обміну ідеями, досвідом, управлінськими практиками та технологічними рішеннями [2; 3]. У дослідженнях наголошується, що в умовах цифрової економіки альянси дозволяють об'єднувати ресурси та експертизу для спільного розвитку і впровадження нових технологій, а також сприяють формуванню стандартів сумісності та взаємодії [3]. Для національної економіки це має принципове значення, оскільки інноваційна активність окремих підприємств через альянси може трансформуватися у ширші процеси технологічної модернізації галузей і регіонів.

Ринкова функція стратегічних альянсів виявляється у можливості спільного освоєння нових сегментів ринку, виходу на нові території збуту та посилення конкурентного статусу партнерів. З погляду підприємства альянс дозволяє скоротити витрати на проникнення на ринок, скористатися репутаційним капіталом партнера та прискорити адаптацію продукції до потреб споживачів. На макроекономічному рівні це означає формування потужніших ринкових суб'єктів, здатних ефективніше конкурувати як усередині країни, так і на зовнішніх ринках [2; 4]. У науковій літературі стратегічні альянси обґрунтовуються як інструмент синергії та підвищення конкурентоспроможності компаній, особливо в умовах глобалізації та цифрової трансформації [4]. Для економіки України така функція має особливу вагу, оскільки дозволяє підвищувати експортний потенціал, зміцнювати галузеві ланцюги створення вартості та формувати більш стійкі ринкові структури.

Організаційно-управлінська функція стратегічних альянсів полягає в тому, що вони створюють середовище для розвитку нових підходів до координації, спільного прийняття рішень і міжорганізаційного навчання. Дослідження засвідчують, що альянси є важливим джерелом ресурсів і навчання, а їх результативність значною мірою залежить від якості управління, вибору партнера, рівня довіри, розвитку соціального капіталу та здатності до накопичення знань [2]. Отже, через альянси підприємства не лише реалізують спільні економічні інтереси, а й удосконалюють власні системи менеджменту. Для національної економіки це важливо тому, що накопичення управлінських компетенцій у межах партнерських структур позитивно впливає на загальну культуру ведення бізнесу, поширення сучасних методів менеджменту та підвищення ефективності корпоративного управління.

В умовах сучасних кризових викликів дедалі більшої ваги набуває ризикознижувальна функція стратегічних альянсів. Господарське середовище України характеризується нестабільністю попиту, логістичними

обмеженнями, коливаннями вартості ресурсів, підвищеними безпековими ризиками та потребою в оперативному реагуванні на зовнішні зміни. За таких обставин стратегічний альянс дозволяє розподілити ризики між партнерами, спільно формувати резерви стійкості, координувати постачання та мінімізувати втрати від розриву окремих ланок виробничого чи збутового процесу [3]. У працях, присвячених функціонуванню альянсів у цифровій економіці, підкреслено, що така форма співпраці допомагає компаніям зменшувати ризики, пов'язані зі змінами технологічного середовища, кіберзагрозами та потребою в узгоджених стандартах [3]. Отже, стратегічні альянси виконують не лише функцію розвитку, а й функцію стабілізації економічної діяльності.

Важливе місце посідає логістична функція стратегічних альянсів, особливо для підприємств харчової, агропромислової та переробної сфери. Координація постачання сировини, зберігання, транспортування, переробки та реалізації готової продукції в межах довгострокового партнерства дозволяє уникнути дублювання операцій, скоротити часові витрати, підвищити передбачуваність виробничих процесів і забезпечити більш стабільне функціонування підприємств. Для національної економіки логістична узгодженість між суб'єктами господарювання означає зниження втрат у ланцюгах постачання, підвищення продовольчої безпеки та поліпшення міжгалузевої взаємодії. Саме тому в регіонах із розвиненим аграрним і переробним потенціалом стратегічні альянси можуть виступати основою для формування ефективних локальних виробничо-логістичних систем [1; 4].

Роль стратегічних альянсів у національній економіці не вичерпується функціями окремого підприємницького рівня. На макрорівні вони сприяють структурній модернізації економіки, розвитку міжгалузевої кооперації, посиленню інвестиційної привабливості та інтеграції вітчизняного бізнесу у глобальні економічні процеси. Стратегічні альянси формують передумови для переходу від ізольованого функціонування підприємств до моделі

мережевої економіки, де джерелом вартості виступає не лише власне виробництво, а й здатність до продуктивної взаємодії [1; 3; 4]. В умовах України така тенденція є особливо важливою, оскільки дозволяє активізувати внутрішні резерви економіки без надмірної концентрації капіталу, стимулює кооперацію між державним і приватним секторами, а також сприяє зміцненню регіональних економічних систем.

Особливого значення стратегічні альянси набувають у тих галузях, де виробництво залежить від узгодженості багатьох послідовних стадій, зокрема у харчовій промисловості. Для таких підприємств партнерські відносини між виробниками сировини, переробними структурами, логістичними центрами та виробниками кінцевої продукції створюють підґрунтя для стабільного забезпечення ринку товарами, зниження собівартості та підвищення якості продукції. Звідси випливає, що стратегічні альянси у національній економіці виконують також соціально-економічну роль, оскільки через зміцнення стійкості підприємств сприяють збереженню зайнятості, підтриманню продовольчого забезпечення та стабілізації регіонального розвитку. У цьому аспекті стратегічний альянс слід розглядати як інструмент не лише корпоративного зростання, а й ширшого економічного балансу [2; 3].

Отже, функції та роль стратегічних альянсів у національній економіці мають багатовимірний характер. Вони забезпечують поєднання ресурсів, активізують інноваційні процеси, розширюють ринкові можливості підприємств, знижують ризики, покращують логістику та сприяють поширенню сучасних управлінських практик. У підсумку стратегічні альянси стають важливим механізмом підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і економіки держави в цілому. Саме тому їх дослідження є необхідною передумовою для обґрунтування практичних рішень щодо формування ефективних партнерських моделей у регіональному та галузевому вимірі.

Другий аспект дослідження доцільно зосередити на поглибленому аналізі функціонального наповнення стратегічних альянсів, оскільки саме

через систему функцій розкривається їх реальний вплив на економічні процеси. У сучасних умовах господарювання стратегічні альянси перестають бути лише формою співпраці між підприємствами та трансформуються у складні багаторівневі механізми координації ресурсів, знань і ринкових можливостей. Їх функціональна роль проявляється передусім у здатності формувати синергетичний ефект, коли спільний результат перевищує суму індивідуальних досягнень учасників. Це забезпечується через інтеграцію виробничих, фінансових та інтелектуальних ресурсів, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності та зниження витрат [7].

Важливою складовою є економічна функція стратегічних альянсів, яка проявляється у зростанні продуктивності використання ресурсів, оптимізації витрат та підвищенні прибутковості діяльності. Об'єднання зусиль дозволяє підприємствам уникати дублювання операцій, зменшувати транзакційні витрати та більш ефективно використовувати виробничі потужності. Особливо це актуально для підприємств харчової галузі, де стабільність постачання сировини та безперервність виробничого процесу мають вирішальне значення. У межах стратегічного альянсу відбувається узгодження інтересів партнерів, що сприяє формуванню більш стійких економічних зв'язків і забезпечує довгострокову стабільність функціонування [8].

Інноваційна функція стратегічних альянсів полягає у створенні умов для спільної генерації та впровадження нових знань, технологій і управлінських рішень. У наукових дослідженнях підкреслюється, що саме міжорганізаційна взаємодія є одним із ключових чинників розвитку інновацій, оскільки дозволяє поєднувати різні компетенції та досвід [9]. У результаті формуються нові продукти, удосконалюються виробничі процеси, впроваджуються цифрові технології, що забезпечує підприємствам додаткові конкурентні переваги. Для національної економіки це означає прискорення темпів технологічного розвитку та підвищення загального рівня інноваційності.

Окрему увагу слід приділити логістичній функції стратегічних альянсів, яка набуває особливої актуальності в умовах порушення традиційних ланцюгів постачання. Координація процесів закупівлі, транспортування, зберігання та розподілу продукції дозволяє значно підвищити ефективність логістичних систем і знизити втрати. У межах альянсу підприємства можуть спільно використовувати інфраструктуру, оптимізувати маршрути доставки та забезпечувати безперервність постачання навіть у кризових умовах. Це особливо важливо для економіки України, де логістичні обмеження суттєво впливають на діяльність підприємств [7].

Соціальна функція стратегічних альянсів проявляється у створенні нових робочих місць, підвищенні рівня зайнятості та розвитку людського капіталу. Спільна діяльність підприємств сприяє обміну досвідом, підвищенню кваліфікації персоналу та формуванню нових управлінських компетенцій. Крім того, альянси можуть виступати інструментом соціальної відповідальності бізнесу, забезпечуючи стабільність функціонування підприємств і підтримуючи розвиток регіонів. У сучасних умовах це набуває особливого значення, оскільки економічна стабільність безпосередньо пов'язана із соціальною стійкістю суспільства [10].

Для систематизації функціонального впливу стратегічних альянсів доцільно узагальнити ключові ефекти їх реалізації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ефекти реалізації функцій стратегічних альянсів

Напрямок впливу	Характер ефекту	Результат для підприємств	Результат для економіки
Економічний	Оптимізація витрат, підвищення ефективності	Зростання прибутковості, скорочення витрат	Підвищення продуктивності економіки
Інноваційний	Спільна розробка технологій	Оновлення продуктів, технологічне вдосконалення	Прискорення інноваційного розвитку
Логістичний	Координація постачання	Зменшення втрат, стабільність виробництва	Підвищення ефективності ланцюгів постачання

Продовження табл. 1.1

Ринковий	Вихід на нові ринки	Розширення збуту, зміцнення позицій	Зростання експортного потенціалу
Соціальний	Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації працівників	Зростання зайнятості та соціальної стабільності

Джерело: узагальнено автором на основі [7-10]

Таким чином, функції стратегічних альянсів формують комплексний вплив на діяльність підприємств, забезпечуючи не лише економічні результати, а й створюючи передумови для інноваційного та соціального розвитку. Їх реалізація сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та формує основу для довгострокового зростання.

Розглядаючи роль стратегічних альянсів у розвитку національної економіки, доцільно перейти від мікрорівневого аналізу до макроекономічного узагальнення. У цьому контексті стратегічні альянси виступають важливим інструментом структурної трансформації економіки, оскільки сприяють формуванню нових виробничих зв'язків, розвитку міжгалузевої кооперації та підвищенню ефективності використання ресурсів у масштабах держави [11]. Вони створюють передумови для переходу від фрагментованої моделі господарювання до більш інтегрованої та узгодженої системи економічних відносин (рис. 1.2).

Одним із ключових напрямів впливу стратегічних альянсів є підвищення інвестиційної привабливості економіки. Спільні проекти підприємств знижують ризики для інвесторів, забезпечують більш ефективне використання капіталу та сприяють формуванню стабільного бізнес-середовища. У результаті зростає рівень довіри до національної економіки, що стимулює притік інвестицій і сприяє економічному зростанню [12]. Крім того, стратегічні альянси можуть виступати платформою для реалізації масштабних інвестиційних проектів, які є недоступними для окремих підприємств.



Рис. 1.2. Мультиплікативна роль стратегічних альянсів у системі зміцнення національної економіки

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12] за допомогою графічного редактора Canva

Важливою є також роль стратегічних альянсів у розвитку експортного потенціалу країни. Об'єднання зусиль підприємств дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції, адаптувати її до вимог міжнародних ринків і розширити географію збуту. Це особливо актуально для України, яка має значний потенціал у сфері агропромислового виробництва та харчової промисловості. У цьому контексті стратегічні альянси сприяють інтеграції національної економіки у світові економічні процеси та зміцненню її позицій на міжнародній арені [11].

На регіональному рівні стратегічні альянси відіграють важливу роль у розвитку територіальних економічних систем. Для Одеського регіону, який є важливим транспортно-логістичним та агропромисловим центром, формування стратегічних альянсів між підприємствами різних галузей створює можливості для підвищення ефективності використання інфраструктури, розвитку виробничих кластерів та зміцнення економічної

спеціалізації регіону. Це сприяє не лише зростанню економічної активності, а й підвищенню конкурентоспроможності регіону в цілому [12].

Окремо слід відзначити роль стратегічних альянсів у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Взаємодія між підприємствами аграрного сектору, переробної промисловості та логістичними структурами дозволяє забезпечити стабільність постачання продовольчих ресурсів, знизити втрати та підвищити якість продукції. У сучасних умовах це набуває стратегічного значення, оскільки продовольча безпека є одним із ключових елементів національної безпеки [11].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стратегічні альянси виконують важливу роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. Вони сприяють підвищенню ефективності господарської діяльності, розвитку інновацій, зміцненню конкурентоспроможності та адаптації економіки до сучасних викликів. Саме тому формування та розвиток стратегічних альянсів слід розглядати як один із пріоритетних напрямів економічної політики та управління розвитком підприємств.

1.2. Теоретичні аспекти створення та функціонування стратегічних альянсів

Теоретичні засади створення стратегічних альянсів формуються на перетині кількох наукових підходів, які дозволяють пояснити доцільність міжорганізаційної кооперації в умовах обмеженості ресурсів та зростання складності конкурентного середовища. У сучасній економічній думці стратегічні альянси розглядаються не лише як форма взаємодії підприємств, а як інструмент реалізації довгострокових стратегічних цілей, що базується на поєднанні взаємодоповнювальних компетенцій і ресурсів [13]. Найбільш поширеним є ресурсний підхід, відповідно до якого підприємства прагнуть до співпраці з метою отримання доступу до унікальних активів, що є недоступними або економічно не вигідними для самостійного формування. У

межах цього підходу стратегічний альянс виступає механізмом створення доданої вартості через комбінування різнорідних ресурсів і знань.

Водночас теорія трансакційних витрат пояснює створення стратегічних альянсів як альтернативу ринковим угодам і вертикальній інтеграції. Згідно з цією концепцією, підприємства обирають форму альянсу тоді, коли витрати на укладання та виконання контрактів на відкритому ринку перевищують витрати на організацію довгострокового партнерства, але водночас повна інтеграція є недоцільною або надмірно ризикованою [14]. Таким чином, стратегічний альянс виступає компромісною формою координації економічної діяльності, яка дозволяє мінімізувати витрати взаємодії та забезпечити гнучкість управління.

Інституціональний підхід акцентує увагу на ролі норм, правил і довіри у формуванні стратегічних альянсів. У цьому контексті важливого значення набуває не лише економічна доцільність співпраці, а й відповідність партнерів інституційним вимогам, рівень їхньої репутації, а також здатність дотримуватися домовленостей. Формування ефективного альянсу потребує наявності спільних цінностей, узгоджених управлінських підходів та прозорості взаємодії, що створює передумови для зниження опортуністичної поведінки та забезпечення стабільності партнерських відносин [15]. У свою чергу, мережевий підхід розглядає стратегічні альянси як елемент ширших економічних мереж, у межах яких підприємства інтегруються у складні системи взаємозв'язків, що забезпечують обмін інформацією, знаннями та ресурсами. Такий підхід є особливо актуальним в умовах цифрової економіки, де конкурентні переваги формуються через участь у мережах взаємодії [16].

Передумови створення стратегічних альянсів формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх передумов належать обмеженість власних ресурсів, необхідність підвищення ефективності діяльності, прагнення до диверсифікації та інноваційного розвитку. Зовнішні чинники включають посилення конкуренції, глобалізацію ринків,

технологічні зміни та нестабільність економічного середовища. У сукупності ці фактори формують об'єктивну потребу підприємств у кооперації як способі адаптації до сучасних викликів. Особливо це проявляється в галузях із високим рівнем капіталомісткості та складними виробничими ланцюгами, де ефективне функціонування можливе лише за умов узгодженої взаємодії між різними суб'єктами господарювання [13].

Процес створення стратегічного альянсу є багатоступеневим і передбачає послідовну реалізацію низки етапів, кожен із яких має критичне значення для досягнення запланованих результатів. На початковому етапі здійснюється визначення стратегічних цілей співпраці та обґрунтування доцільності створення альянсу. Далі відбувається пошук і відбір потенційних партнерів, оцінка їхніх ресурсних можливостей, репутації та стратегічної сумісності. Наступним кроком є проведення переговорів, узгодження умов співпраці та формування організаційної структури альянсу. Завершальним етапом виступає укладання відповідної угоди та запуск механізмів координації спільної діяльності [14; 15].

Для більш чіткого уявлення про послідовність формування стратегічного альянсу доцільно узагальнити основні етапи цього процесу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи створення стратегічного альянсу

Джерело: узагальнено автором на основі [13-16] за допомогою графічного редактора Canva

Не менш важливим елементом створення стратегічного альянсу є правильний вибір партнерів, оскільки саме від цього залежить ефективність подальшої взаємодії. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ключовими критеріями відбору виступають стратегічна сумісність, взаємодоповнюваність ресурсів, фінансова стабільність, рівень довіри та ділова репутація [15]. Крім того, значну роль відіграє здатність партнерів до ефективної комунікації, узгодження інтересів і адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Невідповідність хоча б одного з цих критеріїв може призвести до конфліктів, зниження результативності співпраці або навіть розпаду альянсу.

Таким чином, теоретичні аспекти створення стратегічних альянсів охоплюють широкий спектр наукових підходів, що пояснюють їх економічну природу, передумови виникнення та механізми формування. Процес створення альянсу є складною багаторівневою системою взаємодії, яка потребує ретельного планування, обґрунтованого вибору партнерів та ефективної організації спільної діяльності. Саме поєднання теоретичних підходів і практичних інструментів дозволяє забезпечити результативність стратегічних альянсів як форми сучасної економічної кооперації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності стратегічних альянсів та визначено їх значення для розвитку національної економіки. Дослідження показало, що стратегічні альянси виступають ефективною формою міжорганізаційної взаємодії, яка поєднує переваги кооперації та збереження господарської самостійності учасників. Через систему функцій, зокрема ресурсну, інноваційну, ринкову, логістичну та ризикознижувальну, вони забезпечують підвищення ефективності використання ресурсів, стимулюють інноваційний розвиток, сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємств і

формують стійкі виробничо-збутові зв'язки. У макроекономічному вимірі стратегічні альянси відіграють важливу роль у структурній модернізації економіки, розвитку міжгалузевої кооперації та підвищенні її адаптивності до сучасних викликів.

У межах дослідження теоретичних аспектів створення стратегічних альянсів встановлено, що їх формування базується на поєднанні різних наукових підходів, серед яких ключове значення мають ресурсна теорія, теорія трансакційних витрат, інституціональний та мережевий підходи. Визначено, що процес створення стратегічного альянсу є складним і багатоступеневим, охоплює етапи ініціації співпраці, вибору партнера, узгодження умов взаємодії та формалізації відносин. При цьому вирішальне значення має правильний вибір партнерів, що передбачає оцінку їх стратегічної сумісності, ресурсного потенціалу, рівня довіри та репутації. Саме ці чинники формують основу ефективної взаємодії та мінімізують ризики опортуністичної поведінки.

Отже, стратегічні альянси слід розглядати як важливий інструмент забезпечення довгострокового розвитку підприємств і національної економіки в цілому. Їх ефективність визначається здатністю поєднувати ресурси, координувати діяльність учасників та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Узагальнені теоретичні положення створюють підґрунтя для подальшого аналізу діяльності потенційних учасників стратегічного альянсу та розробки практичних рекомендацій щодо його формування в умовах Одеського регіону.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСПЕКТИВНИХ УЧАСНИКІВ СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ В ОДЕСЬКОМУ РЕГІОНІ

2.1. Види стратегічних альянсів за характером конкурентної поведінки

Класифікація стратегічних альянсів у сучасній економічній науці розглядається як необхідний інструмент систематизації різноманітних форм міжорганізаційної взаємодії, що дозволяє глибше зрозуміти механізми їх формування та функціонування. У науковій літературі відзначається відсутність єдиного універсального підходу до класифікації стратегічних альянсів, що зумовлено багатогранністю цього явища та різноманітністю цілей, які переслідують підприємства у процесі кооперації [17]. Найбільш поширеними є підходи, що передбачають поділ альянсів за сферою діяльності, формою взаємодії, рівнем інтеграції, тривалістю співпраці та характером взаємовідносин між партнерами. Такий багатокритеріальний підхід дозволяє розглядати стратегічні альянси як складні економічні системи, що поєднують у собі ознаки як ринкових, так і ієрархічних форм організації господарської діяльності [18].

Однією з базових класифікаційних ознак є сфера діяльності, у межах якої створюється стратегічний альянс. Відповідно до цього критерію виділяють виробничі, науково-дослідні, маркетингові та логістичні альянси, кожен з яких орієнтований на досягнення специфічних цілей. Наприклад, виробничі альянси спрямовані на спільне використання виробничих потужностей, тоді як науково-дослідні – на розробку нових технологій і продуктів. Іншим важливим критерієм є форма взаємодії, що передбачає поділ альянсів на контрактні, корпоративні та змішані. Контрактні альянси базуються на договірних відносинах без створення нової юридичної особи, тоді як корпоративні передбачають формування спільного підприємства.

Рівень інтеграції також виступає значущою ознакою, оскільки визначає ступінь взаємозалежності партнерів і глибину їх співпраці, варіюючи від мінімальної координації до тісної інтеграції бізнес-процесів [17; 19].

Значна увага у наукових дослідженнях приділяється класифікації стратегічних альянсів за тривалістю співпраці, що дозволяє виокремити короткострокові, середньострокові та довгострокові альянси. Короткострокові альянси, як правило, створюються для реалізації окремих проєктів, тоді як довгострокові орієнтовані на формування стабільних партнерських відносин і досягнення стратегічних цілей розвитку. Однак, незважаючи на різноманітність підходів, особливе місце у класифікації стратегічних альянсів посідає критерій характеру конкурентної поведінки, оскільки саме він визначає логіку взаємодії між партнерами та їх позицію на ринку. У цьому контексті стратегічний альянс може розглядатися як форма співпраці між підприємствами, які можуть бути як прямими конкурентами, так і взаємодоповнювальними суб'єктами господарювання [20].

Доцільність виділення конкурентної поведінки як ключового класифікаційного критерію пояснюється тим, що вона безпосередньо впливає на стратегічні цілі альянсу, характер обміну ресурсами та рівень довіри між партнерами. Якщо підприємства виступають прямими конкурентами, їх співпраця має більш складний і ризикований характер, оскільки передбачає можливість витоку конфіденційної інформації та посилення залежності від партнера. Водночас альянси між неконкурентними або комплементарними підприємствами характеризуються більш високим рівнем стабільності та ефективності, оскільки базуються на взаємодоповнюваності ресурсів і відсутності прямого конфлікту інтересів [18; 20]. Таким чином, характер конкурентної поведінки визначає не лише тип альянсу, а й особливості його функціонування, рівень ризиків і потенційні результати співпраці.

З метою систематизації основних класифікаційних ознак стратегічних альянсів доцільно узагальнити їх у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні класифікаційні ознаки стратегічних альянсів

Класифікаційна ознака	Види стратегічних альянсів	Характеристика
Сфера діяльності	Виробничі, науково-дослідні, маркетингові, логістичні	Визначають напрям спільної діяльності підприємств
Форма взаємодії	Контрактні, корпоративні, змішані	Відображають організаційно-правову форму співпраці
Рівень інтеграції	Низький, середній, високий	Характеризують ступінь взаємозалежності партнерів
Тривалість співпраці	Короткострокові, середньострокові, довгострокові	Визначають часові межі функціонування альянсу
Конкурентна поведінка	Конкурентні, комплементарні, коопераційні	Відображають характер взаємовідносин між партнерами на ринку

Джерело: узагальнено автором на основі [17-20]

Класифікація стратегічних альянсів є важливим інструментом їх теоретичного осмислення, що дозволяє виявити ключові закономірності формування та функціонування таких об'єднань. Водночас саме класифікація за характером конкурентної поведінки набуває особливого значення у контексті стратегічного управління, оскільки визначає специфіку взаємодії між підприємствами, рівень ризиків і потенціал досягнення синергетичного ефекту. Це створює підґрунтя для подальшого детального аналізу видів стратегічних альянсів та оцінки їх ефективності в умовах сучасного ринкового середовища.

Розгляд стратегічних альянсів за характером конкурентної поведінки дозволяє більш глибоко зрозуміти специфіку взаємодії між підприємствами та оцінити потенційні переваги і ризики такої співпраці. У сучасній економічній практиці виділяють кілька основних типів стратегічних альянсів залежно від того, чи є партнери конкурентами, чи їх діяльність має взаємодоповнювальний характер. Такий підхід базується на припущенні, що саме характер ринкових відносин між учасниками визначає механізми координації, рівень довіри, інтенсивність обміну ресурсами та ступінь ризиків [21].

Конкурентні стратегічні альянси формуються між підприємствами, які діють на одному ринку та пропонують аналогічні або подібні товари і послуги. Їх створення зумовлене необхідністю об'єднання ресурсів для реалізації масштабних проєктів, зниження витрат або посилення позицій у конкурентній боротьбі. У таких альянсах підприємства можуть спільно здійснювати науково-дослідні розробки, розвивати інфраструктуру або координувати окремі бізнес-процеси. Водночас співпраця між конкурентами супроводжується підвищеним рівнем ризику, пов'язаним із можливим витоком комерційної інформації, посиленням залежності від партнера та потенційними конфліктами інтересів [22]. Саме тому ефективність таких альянсів значною мірою залежить від чіткого визначення меж співпраці та наявності механізмів контролю.

Комплементарні стратегічні альянси, навпаки, формуються між підприємствами, діяльність яких не перетинається безпосередньо, а взаємно доповнює одна одну. У цьому випадку партнери об'єднують різні елементи ланцюга створення вартості, наприклад виробництво, переробку, логістику або збут. Така форма співпраці характеризується відносно низьким рівнем конфліктності, оскільки відсутня пряма конкуренція між учасниками. Основною метою комплементарних альянсів є підвищення ефективності бізнес-процесів, забезпечення стабільності постачання та розширення ринкових можливостей [23]. У практичному вимірі саме цей тип альянсів є найбільш поширеним у харчовій промисловості, де ефективність діяльності значною мірою залежить від узгодженості дій між різними учасниками виробничо-збутового ланцюга.

Коопераційні стратегічні альянси формуються між підприємствами, які не перебувають у стані прямої конкуренції та об'єднують зусилля для досягнення спільної мети, зокрема реалізації інвестиційних або інноваційних проєктів. У таких альянсах ключовим є спільне використання ресурсів і розподіл відповідальності між партнерами. Вони характеризуються високим рівнем гнучкості та можливістю швидкої адаптації до змін зовнішнього

середовища. Перевагою коопераційних альянсів є можливість концентрації ресурсів для вирішення складних завдань, однак водночас існує ризик неузгодженості дій або різного бачення стратегічних цілей [21; 23].

Окрему групу становлять потенційно конкурентні стратегічні альянси, у яких підприємства на момент створення альянсу не є прямими конкурентами, проте можуть стати ними в майбутньому. Така ситуація виникає, коли партнери працюють у суміжних галузях або розширюють свою діяльність у нові сегменти ринку. Особливістю цих альянсів є поєднання елементів співпраці та конкуренції, що вимагає особливої уваги до захисту стратегічної інформації та узгодження довгострокових інтересів. У наукових дослідженнях підкреслюється, що такі альянси мають високий потенціал для інноваційного розвитку, проте потребують ефективного управління ризиками [22].

З метою узагальнення характеристик основних видів стратегічних альянсів за характером конкурентної поведінки доцільно представити їх порівняльний аналіз на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Характеристика видів стратегічних альянсів за конкурентною поведінкою

Джерело: узагальнено автором на основі [21-23]

Класифікація стратегічних альянсів за характером конкурентної поведінки дозволяє виявити принципові відмінності у механізмах взаємодії підприємств та оцінити їх вплив на результати спільної діяльності. Кожен із розглянутих видів має власні переваги та обмеження, що визначають доцільність його застосування залежно від стратегічних цілей підприємства, галузевої специфіки та умов функціонування ринку. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу ефективності стратегічних альянсів і вибору оптимальної моделі співпраці.

Узагальнення видів стратегічних альянсів за характером конкурентної поведінки дозволяє перейти до аналітичної оцінки їх впливу на конкурентоспроможність підприємств та формування їх стратегічних позицій на ринку. Вибір типу альянсу визначає не лише формат взаємодії між партнерами, а й характер їх ринкової поведінки, рівень відкритості інформації, глибину інтеграції бізнес-процесів та здатність до досягнення синергетичного ефекту. У наукових дослідженнях підкреслюється, що різні типи альянсів формують різні моделі конкурентної стратегії, які можуть бути спрямовані як на посилення позицій у межах існуючого ринку, так і на створення нових ринкових можливостей [24].

Конкурентні стратегічні альянси, незважаючи на високий рівень ризиків, можуть забезпечувати суттєве посилення ринкових позицій підприємств за рахунок концентрації ресурсів і спільного впливу на ринок. Такі альянси часто використовуються для реалізації масштабних інноваційних проєктів або протидії сильним конкурентам. Водночас їх ефективність значною мірою залежить від рівня довіри між партнерами, чіткого розмежування сфер діяльності та наявності механізмів захисту комерційної інформації [25]. Комплементарні альянси, у свою чергу, характеризуються більш стабільним впливом на конкурентоспроможність, оскільки дозволяють підприємствам посилювати свої позиції через інтеграцію різних елементів ланцюга створення вартості. Саме така форма взаємодії забезпечує найбільш стійкий довгостроковий ефект, оскільки

базується на взаємній вигоді та відсутності прямого конкурентного тиску [26].

Коопераційні альянси сприяють підвищенню гнучкості підприємств та їх здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вони дозволяють реалізовувати спільні проекти, розподіляти ризики та ефективно використовувати ресурси, що є особливо важливим в умовах нестабільності економічного середовища. Потенційно конкурентні альянси, незважаючи на складність управління, створюють можливості для освоєння нових ринків і формування інноваційних напрямів діяльності, однак потребують ретельного контролю та стратегічного планування [24; 25]. Таким чином, кожен тип альянсу має специфічний вплив на конкурентоспроможність підприємства, що визначається як внутрішніми характеристиками партнерів, так і зовнішніми умовами функціонування ринку.

З метою систематизації впливу різних типів стратегічних альянсів на конкурентні позиції підприємств доцільно узагальнити ключові характеристики їх ефективності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вплив видів стратегічних альянсів на конкурентоспроможність підприємств

Вид альянсу	Вплив на конкурентоспроможність	Умови ефективності	Доцільність застосування
Конкурентний	Швидке посилення ринкових позицій	Високий рівень довіри, чітке розмежування діяльності	Великі компанії, інноваційні проекти
Комплементарний	Стабільне зростання ефективності діяльності	Взаємодоповнюваність ресурсів	Харчова промисловість, логістика, виробництво
Коопераційний	Підвищення гнучкості та адаптивності	Узгодженість цілей, ефективна комунікація	Спільні інвестиційні та інноваційні проекти
Потенційно конкурентний	Освоєння нових ринків і технологій	Контроль інформації, стратегічне планування	Ринки з високим рівнем динаміки

Джерело: узагальнено автором на основі [24-26]

Особливого значення набуває аналіз доцільності застосування різних видів стратегічних альянсів у галузевому розрізі. Для підприємств харчової промисловості, які характеризуються високою залежністю від стабільності постачання сировини, ефективності логістики та узгодженості виробничих процесів, найбільш доцільними є комплементарні альянси. Вони дозволяють формувати замкнені виробничо-збутові ланцюги, мінімізувати витрати та забезпечувати стабільність функціонування підприємств. Водночас у сегментах із високим рівнем конкуренції та інноваційної активності можуть бути ефективними і конкурентні або коопераційні альянси, що сприяють швидкому реагуванню на зміни ринку та впровадженню нових продуктів [26].

Отже, класифікація стратегічних альянсів за характером конкурентної поведінки має важливе практичне значення, оскільки дозволяє обґрунтувати вибір оптимальної моделі співпраці залежно від стратегічних цілей підприємства та умов його функціонування. Узагальнені підходи створюють теоретичну основу для подальшого аналізу діяльності підприємств Одеського регіону та розробки проєкту стратегічного альянсу між ними, що забезпечить підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

2.2. Характеристика господарської діяльності філії Акціонерного товариства «Державної продовольчо-зернової корпорації України» «Одеський комбінат хлібопродуктів»

Філія АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» здійснює діяльність на ринку зернопереробки, основним сегментом якого є виробництво пшеничного борошна та супутньої продукції. Цей ринок має стратегічне значення для національної економіки, оскільки безпосередньо пов'язаний із продовольчою безпекою, стабільністю хлібопекарської галузі та функціонуванням агропромислового комплексу. Україна залишається одним із вагомих виробників зернових культур, що формує сировинну базу

для розвитку борошномельної промисловості. За оцінками галузевих аналітиків, виробництво борошна в Україні в останні роки утримується приблизно на рівні 1,6-1,7 млн тонн, хоча частина виробництва може не повністю відображатися в офіційній статистиці через діяльність малих локальних млинів (рис. 2.2) [27].



Рис. 2.2. Динаміка виробництва борошна в Україні в 2020-2025 рр., млн тонн

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [28]

У 2024-2025 роках ринок борошна в Україні функціонував під впливом кількох ключових чинників: воєнного стану, зміни логістичних маршрутів, коливання цін на зерно, скорочення експортних можливостей і трансформації внутрішнього попиту. Значна частина підприємств борошномельної галузі була змушена адаптувати виробничі та збутові процеси до нових умов, зокрема переорієнтовуватися на внутрішній ринок, оптимізувати витрати та шукати стабільні канали реалізації продукції. За підсумками 2024 року галузеві джерела відзначали, що український експорт борошна був значною мірою зорієнтований на країни ЄС та інші зовнішні ринки, однак загальна ситуація залишалася нестабільною через логістичні та цінові обмеження (рис. 2.3) [29].

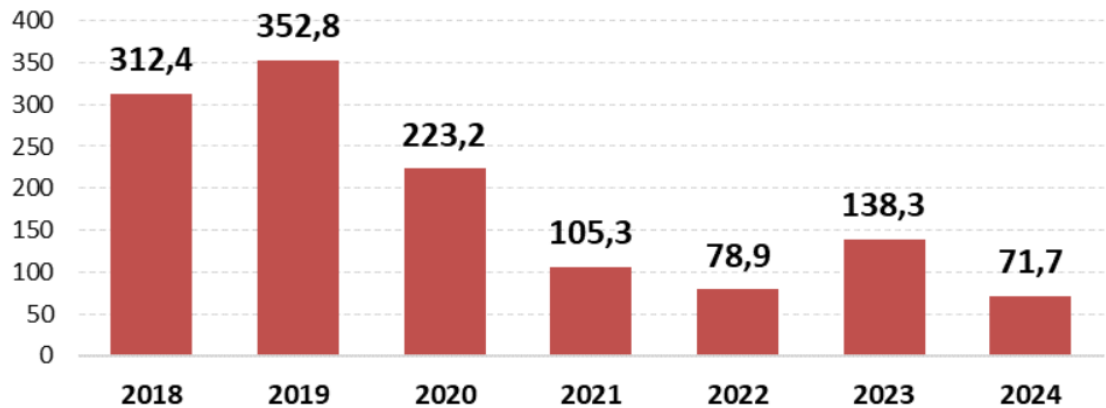


Рис. 2.3. Експорт борошна з України, тис. тонн

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [28]

Експортний напрям залишається важливим, але недостатньо стабільним джерелом попиту для українських борошномельних підприємств. За даними Спілки «Борошномели України», за 10 місяців 2024/25 року Україна експортувала 58,7 тис. тонн борошна, з яких 54,5 тис. тонн припадало на пшеничне борошно [30]. У липні-квітні 2025/26 року обсяг експорту пшеничного борошна становив 52,6 тис. тонн, що було на 3,5% менше, ніж за аналогічний період попереднього сезону [31]. Це свідчить про наявність зовнішнього попиту, але водночас підтверджує, що експортний ринок не може повністю компенсувати внутрішні проблеми завантаження виробничих потужностей.

Конкурентне середовище на ринку борошна характеризується наявністю великих виробників, які мають значні переробні потужності, сучасне обладнання та сформовані збутові канали. За даними галузевих рейтингів, до провідних виробників борошна в Україні належать підприємства з високою добовою потужністю переробки зерна, що посилює конкуренцію для регіональних комбінатів хлібопродуктів [32]. Для Одеського КХП це означає необхідність не лише підтримувати якість продукції, а й забезпечувати стабільність постачання, оптимальну

собівартість та довгострокові партнерські зв'язки з підприємствами-споживачами борошна.

Особливістю ринку, на якому функціонує Одеський комбінат хлібопродуктів, є тісний зв'язок між зернопереробними підприємствами та виробниками хлібобулочної продукції. Попит на борошно значною мірою формується хлібозаводами, кондитерськими підприємствами, закладами громадського харчування та торговельними мережами. У таких умовах стабільність роботи комбінату залежить не лише від наявності зернової сировини, а й від здатності вибудовувати довгострокові відносини з покупцями продукції. Саме тому для Одеського КХП особливо актуальним є формування стратегічного альянсу з підприємством хлібопекарської галузі, оскільки така співпраця дозволяє забезпечити гарантований канал збуту борошна та підвищити рівень використання виробничих потужностей.

Отже, ринок зернопереробки України у 2024-2025 роках характеризується наявністю значного сировинного потенціалу, але водночас залишається чутливим до логістичних, цінових і воєнно-економічних ризиків. Для підприємств борошномельної галузі ключовими проблемами є нестабільність збуту, висока конкуренція, залежність від цін на зерно та необхідність оптимізації витрат. У цьому контексті діяльність філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» доцільно розглядати не ізольовано, а в межах ширшого виробничо-збутового ланцюга, що створює передумови для подальшого обґрунтування стратегічного альянсу з ТОВ «Одеський хлібозавод №4».

Філія Акціонерного товариства «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів» є одним із ключових підприємств зернопереробної галузі південного регіону України, що функціонує у складі державного сектору економіки та виконує важливі завдання у сфері забезпечення продовольчої безпеки. Підприємство має статус державної власності та входить до структури АТ «ДПЗКУ», що визначає особливості його управління, стратегічного розвитку та взаємодії з

іншими суб'єктами ринку. Юридично підприємство зареєстроване в місті Одеса, має відповідний код ЄДРПОУ та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, а його стратегічні орієнтири визначаються на рівні корпоративного управління материнської компанії [33].

Історія розвитку підприємства свідчить про його тривалу присутність у галузі та значний виробничий потенціал, сформований протягом багатьох десятиліть. Млинозавод, що є основою комбінату, був заснований ще у середині XIX століття, що дозволяє віднести підприємство до найстаріших об'єктів зернопереробної інфраструктури регіону. У процесі свого розвитку підприємство неодноразово модернізувалося, зокрема у кінці XX століття було впроваджено сучасні технологічні лінії переробки зерна, що базуються на обладнанні провідних європейських виробників. Це забезпечило підвищення якості продукції та відповідність міжнародним стандартам виробництва. Водночас історичний розвиток підприємства зумовив і певні структурні особливості, пов'язані з наявністю значної частки застарілих основних фондів, що потребують оновлення [33].

Основними видами діяльності підприємства є переробка зернових культур, виробництво борошна різних сортів, а також супутньої продукції у вигляді висівок. Крім того, комбінат здійснює оптову торгівлю хлібопродуктами, включаючи експортні операції, та надає послуги зі зберігання зернових культур. Важливим напрямом діяльності є також переробка зерна на давальницьких умовах, що дозволяє підприємству функціонувати навіть за умов обмеженого доступу до власної сировини. Така багатофункціональність забезпечує певну гнучкість у господарській діяльності та дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища, хоча водночас свідчить про залежність від зовнішніх постачальників і замовників [33; 34].

Виробничі потужності підприємства характеризуються значними можливостями для переробки зерна та виробництва продукції. Млиновий

комплекс включає кілька виробничих секцій, одна з яких орієнтована на виробництво хлібопекарського борошна, тоді як інша, що спеціалізувалася на макаронному помелі, на даний час не використовується. До складу комбінату входять також елеваторні потужності, склади для зберігання готової продукції та сировини, а також необхідна інженерна інфраструктура, включаючи власну залізничну гілку. Наявність сертифікованої лабораторії дозволяє здійснювати контроль якості продукції на всіх етапах виробництва, що є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

З метою узагальнення основних характеристик підприємства доцільно представити їх у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Загальна характеристика філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат
хлібопродуктів»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Філія АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів»
Форма власності	Державна
Організаційна структура	Дочірнє підприємство у складі АТ «ДПЗКУ»
Місцезнаходження	м. Одеса
Основні види діяльності	Переробка зерна, виробництво борошна, зберігання зернових культур
Основна продукція	Борошно вищого та першого сортів, висівки
Виробнича інфраструктура	Млиновий комплекс, елеватор, склади, лабораторія
Кількість працівників	Близько 100 осіб

Джерело: узагальнено автором на основі [33]

Ресурсне забезпечення підприємства включає матеріальні, трудові та фінансові ресурси, що формують основу його виробничого потенціалу. Територія комбінату дозволяє розміщувати необхідні виробничі об'єкти, а наявність транспортної інфраструктури забезпечує ефективну логістику. Кадровий потенціал підприємства представлений кваліфікованими працівниками, які мають досвід роботи у сфері переробки зернових культур. Водночас скорочення чисельності персоналу та зниження рівня оплати праці

свідчать про наявність певних проблем у функціонуванні підприємства, що пов'язані із загальним зниженням обсягів діяльності [33; 34].

Роль підприємства у галузі визначається його здатністю забезпечувати переробку значних обсягів зерна та виробництво продукції, яка є базовою для харчової промисловості. Одеський комбінат хлібопродуктів має вигідне географічне розташування, що дозволяє йому виконувати функції важливого логістичного вузла у системі постачання зернових культур. Його діяльність має значення не лише для окремих суб'єктів господарювання, а й для економіки регіону в цілому, оскільки сприяє забезпеченню продовольчої стабільності, розвитку агропромислового комплексу та формуванню доданої вартості в межах виробничо-збутових ланцюгів [34].

Філія АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» є багатофункціональним підприємством із значним виробничим потенціалом, яке займає важливе місце у структурі зернопереробної галузі. Водночас його сучасний стан характеризується наявністю низки проблем, що пов'язані зі зниженням ефективності діяльності, що обумовлює необхідність подальшого детального аналізу господарської діяльності підприємства та пошуку шляхів підвищення його конкурентоспроможності.

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників діяльності філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» у сучасних умовах доцільно здійснювати з урахуванням актуальних тенденцій розвитку зернопереробної галузі та особливостей функціонування підприємств державного сектору у 2024-2025 роках. У зазначений період діяльність підприємства відбувається під впливом низки дестабілізуючих чинників, серед яких ключовими є наслідки воєнного стану, трансформація логістичних ланцюгів, зміна структури попиту на продукцію та обмеженість фінансових ресурсів. Водночас для підприємств агропромислового комплексу характерною є тенденція до поступової адаптації до нових умов функціонування, що проявляється у відновленні виробничої активності та стабілізації ринкових позицій [35].

З метою оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно узагальнити ключові техніко-економічні показники за 2024-2025 роки в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності
Одеського КХП

Показник	Од. вим.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Обсяг виробництва борошна	тонн	8200	10500	+2300	+28,0
Виручка від реалізації	тис. грн	5400	7200	+1800	+33,3
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	5200	6700	+1500	+28,8
Фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис. грн	-900	-200	+700	-77,8
Чисельність працівників	осіб	85	90	+5	+5,9
Середньорічне виробництво на одного працівника	тис. грн	63,5	80,0	+16,5	+26,0
Фонд оплати праці	тис. грн	2100	2500	+400	+19,0
Середньомісячна заробітна плата	грн	2800	3500	+700	+25,0
Основні фонди	тис. грн	14800	15000	+200	+1,4
Оборотні кошти	тис. грн	5200	6000	+800	+15,4
Фондовіддача	грн	0,36	0,48	+0,12	+33,3
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	разів	1,04	1,20	+0,16	+15,4
Витрати на 1 грн виручки	грн	0,96	0,93	-0,03	-3,1
Використання виробничої потужності	%	10,5	13,5	+3,0 п.п.	-

Джерело: узагальнено автором на основі [33-35]

Аналіз представлених даних свідчить про наявність позитивної динаміки основних показників діяльності підприємства у 2025 році порівняно з 2024 роком. Зокрема, обсяг виробництва борошна зріс на 28%, що свідчить про активізацію виробничої діяльності та часткове відновлення завантаження виробничих потужностей. Відповідно до цього зросла виручка від реалізації продукції, що є ознакою розширення ринків збуту та підвищення попиту на продукцію підприємства.

Незважаючи на позитивні тенденції, підприємство продовжує функціонувати зі збитком, однак його розмір суттєво скорочується. Це свідчить про поступове покращення фінансового стану та наближення до беззбитковості. Зниження витрат на 1 грн виручки також підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності та оптимізацію витрат.

Важливим є також покращення показників використання ресурсів. Зростання фондівіддачі та коефіцієнта оборотності оборотних коштів свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства. Разом із тим рівень використання виробничих потужностей залишається відносно низьким, що вказує на наявність значного резерву для подальшого зростання обсягів виробництва.

Таким чином, динаміка техніко-економічних показників діяльності Одеського комбінату хлібопродуктів у 2024-2025 роках свідчить про поступовий перехід підприємства до стабілізації діяльності. Водночас рівень ефективності залишається недостатнім, що обумовлює необхідність впровадження стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» є важливим етапом оцінки ефективності господарської діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити рівень використання виробничого потенціалу, стабільність функціонування та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. У сучасних умовах особливого значення набуває оцінка цих показників у динаміці, що дає можливість виявити тенденції розвитку підприємства та визначити ключові напрями підвищення ефективності його діяльності [35].

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, основну частку у структурі виробництва займає продукція зернопереробки, зокрема борошно різних сортів та висівки. Обсяги виробництва безпосередньо залежать від рівня забезпеченості сировиною, завантаження виробничих потужностей та

ефективності організації збутової діяльності. У 2024-2025 роках діяльність підприємства характеризується поступовим відновленням виробничих процесів, що обумовлено частковою стабілізацією ринку зернових культур, налагодженням логістичних зв'язків та адаптацією до нових економічних умов [35].

Для більш детального аналізу доцільно узагальнити показники обсягів виробництва та реалізації продукції у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції Одеського КХП

Показник	Од. вим.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Виробництво борошна – всього	тонн	8200	10500	+2300	+28,0
Виробництво борошна в/с	тонн	3300	4200	+900	+27,3
Виробництво борошна 1/с	тонн	2900	3700	+800	+27,6
Виробництво висівок	тонн	1800	2600	+800	+44,4
Обсяг реалізації продукції	тис. грн	5400	7200	+1800	+33,3
Частка реалізованої продукції у виробництві	%	85,0	90,0	+5,0 п.п.	-

Джерело: узагальнено автором на основі [33; 35]

Аналіз даних свідчить про позитивну динаміку обсягів виробництва продукції у 2025 році порівняно з 2024 роком. Зокрема, загальний обсяг виробництва борошна зріс на 28 %, що свідчить про підвищення рівня завантаження виробничих потужностей та активізацію діяльності підприємства. Подібна тенденція спостерігається і за окремими видами продукції, зокрема борошном вищого та першого сортів, що демонструють стабільне зростання. Найбільш суттєве збільшення спостерігається у виробництві висівок, що може бути пов'язано як із зростанням обсягів переробки зерна, так і з підвищенням попиту на даний вид продукції.

Зростання обсягів виробництва супроводжується відповідним збільшенням обсягів реалізації продукції, що свідчить про покращення збутової діяльності підприємства. Обсяг реалізації у 2025 році зріс на 33,3 %,

що перевищує темпи зростання виробництва, що може свідчити про зменшення залишків готової продукції та більш ефективне управління запасами. Підвищення частки реалізованої продукції у загальному обсязі виробництва також підтверджує цю тенденцію та свідчить про підвищення ефективності збутової політики підприємства.

Разом із тим слід зазначити, що незважаючи на позитивні тенденції, обсяги виробництва залишаються нижчими за потенційно можливий рівень, що зумовлено неповним використанням виробничих потужностей. Це свідчить про наявність значного резерву для подальшого зростання виробництва та підвищення ефективності діяльності підприємства. Крім того, підприємство значною мірою залежить від зовнішніх постачальників сировини та ринкової кон'юнктури, що створює додаткові ризики для стабільності його функціонування [33; 36].

Аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції Одеського комбінату хлібопродуктів у 2024-2025 роках свідчить про поступове відновлення виробничої діяльності підприємства та покращення показників реалізації продукції. Водночас існують резерви для підвищення ефективності, пов'язані із збільшенням рівня використання виробничих потужностей, оптимізацією структури виробництва та вдосконаленням системи збуту [33; 35].

Аналіз доходів, витрат та фінансових результатів діяльності філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, ефективність його господарювання та здатність забезпечувати безбиткову діяльність у сучасних умовах. У 2024-2025 роках підприємство функціонує в умовах поступового відновлення виробничої активності, що безпосередньо впливає на формування доходів і витрат [35].

З метою проведення аналізу доцільно узагальнити основні фінансові показники діяльності підприємства у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів діяльності
Одеського КХП

Показник	Од. вим.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Виручка від реалізації	тис. грн	5400	7200	+1800	+33,3
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	5200	6700	+1500	+28,8
Валовий прибуток	тис. грн	200	500	+300	+150,0
Адміністративні витрати	тис. грн	700	650	-50	-7,1
Інші операційні витрати	тис. грн	400	350	-50	-12,5
Фінансовий результат (збиток)	тис. грн	-900	-200	+700	-77,8

Джерело: узагальнено автором на основі [33-36]

Аналіз показує, що у 2025 році спостерігається суттєве зростання доходів підприємства, що зумовлено збільшенням обсягів реалізації продукції та частковим розширенням ринків збуту. Водночас витрати також зростають, однак їх темпи є нижчими порівняно з темпами зростання доходів, що формує позитивну тенденцію щодо покращення фінансового результату. Валовий прибуток підприємства демонструє суттєве зростання, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності.

Разом із тим підприємство залишається збитковим, що обумовлено значними постійними витратами та недостатнім рівнем завантаження виробничих потужностей. Скорочення адміністративних та інших операційних витрат свідчить про спроби оптимізації витратної частини, що позитивно впливає на фінансові результати. Таким чином, підприємство перебуває на етапі переходу від збитковості до фінансової стабілізації.

Оцінка показників ефективності діяльності підприємства є важливим етапом економічного аналізу, оскільки дозволяє визначити рівень використання ресурсів та результативність господарювання. У 2024-2025 роках спостерігається позитивна динаміка основних показників ефективності, що пов'язано із зростанням обсягів виробництва та реалізації

продукції [35; 36]. З метою систематизації показників ефективності доцільно представити їх у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності діяльності Одеського КХП

Показник	Од. вим.	2024 р.	2025 р.	Відхилення
Рентабельність продажів	%	-16,7	-2,8	+13,9 п.п.
Продуктивність праці	тис. грн	63,5	80,0	+16,5
Фондовіддача	грн	0,36	0,48	+0,12
Рентабельність продукції	%	-13,5	7,5	+21,0 п.п.

Джерело: узагальнено автором на основі [33-36]

Аналіз наведених показників свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, спостерігається зростання продуктивності праці, що є результатом підвищення обсягів виробництва при відносно стабільній чисельності персоналу. Позитивна динаміка фондовіддачі свідчить про більш ефективне використання основних засобів підприємства.

Рентабельність діяльності підприємства залишається низькою, однак демонструє тенденцію до покращення. Зокрема, рентабельність продукції у 2025 році набуває позитивного значення, що свідчить про ефективність основної діяльності. Водночас загальна рентабельність продажів ще не досягла достатнього рівня, що обумовлено наявністю значних витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробничим процесом.

Аналіз структури витрат та собівартості продукції дозволяє визначити основні фактори формування витрат підприємства та виявити резерви їх зниження. У структурі витрат підприємства домінують витрати на сировину та матеріали, що є характерним для підприємств зернопереробної галузі, де основним ресурсом є зерно [34]. З метою детального аналізу структури витрат доцільно узагальнити їх склад у таблиці 2.8.

Аналіз структури витрат показує, що найбільшу частку займають витрати на сировину, що пояснюється специфікою виробництва. Зростання цієї частки у 2025 році може бути пов'язане із підвищенням цін на зернову сировину. Водночас частка витрат на оплату праці та енергоносії дещо

знижується, що свідчить про оптимізацію витрат та підвищення ефективності їх використання.

Таблиця 2.8

Структура витрат Одеського КХП

Стаття витрат	2024 р., %	2025 р., %	Відхилення
Сировина та матеріали	60,0	62,0	+2,0
Оплата праці	18,0	17,0	-1,0
Енергоносії	10,0	9,0	-1,0
Амортизація	7,0	6,0	-1,0
Інші витрати	5,0	6,0	+1,0

Джерело: узагальнено автором на основі [33-36]

Собівартість продукції залишається відносно високою, однак спостерігається тенденція до її стабілізації, що є позитивним фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Виявлені особливості структури витрат свідчать про необхідність подальшого впровадження заходів щодо оптимізації витратної частини діяльності, зокрема за рахунок підвищення ефективності використання сировини та енергоресурсів.

Таким чином, аналіз доходів, витрат, фінансових результатів та показників ефективності діяльності підприємства дозволяє зробити висновок про наявність позитивних тенденцій у його функціонуванні, однак рівень ефективності залишається недостатнім, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення управління господарською діяльністю.

Оцінка ефективності діяльності та перспектив розвитку філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» базується на узагальненні результатів проведеного аналізу виробничих, фінансових та ресурсних показників підприємства. У сучасних умовах функціонування, що характеризуються високим рівнем невизначеності та нестабільності ринкового середовища, ефективність діяльності підприємства визначається не лише досягнутими фінансовими результатами, але й здатністю адаптуватися до змін, використовувати наявний потенціал та формувати передумови для сталого розвитку [35].

Аналіз господарської діяльності підприємства свідчить про наявність як сильних, так і слабких сторін його функціонування. До ключових переваг слід віднести наявність значних виробничих потужностей, вигідне географічне розташування у портовому регіоні, що забезпечує доступ до експортних каналів збуту, а також належність до структури АТ «ДПЗКУ», що створює можливості для інтеграції у державні програми підтримки аграрного сектору. Водночас суттєвими обмеженнями є низький рівень використання виробничих потужностей, залежність від зовнішніх постачальників сировини, нестабільність збутових каналів та недостатній рівень фінансової ефективності діяльності [33; 36].

З метою систематизації результатів оцінки доцільно узагальнити сильні та слабкі сторони підприємства у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка сильних і слабких сторін діяльності Одеського КХП

Сильні сторони	Слабкі сторони
Значні виробничі потужності	Низький рівень їх використання
Вигідне географічне розташування	Залежність від зовнішньої сировини
Наявність інфраструктури та логістичних можливостей	Високий рівень витрат
Досвід роботи у галузі	Збитковість діяльності
Входження до державної корпорації	Обмежена гнучкість управління

Джерело: узагальнено автором на основі [33-36]

Поглиблений аналіз дозволяє визначити ключові проблеми та стримуючі фактори розвитку підприємства, серед яких домінують недостатній рівень завантаження виробничих потужностей, висока собівартість продукції, обмеженість фінансових ресурсів та нестабільність ринкової кон'юнктури. Особливу роль відіграє також вплив зовнішніх факторів, зокрема змін у логістичних маршрутах, коливань цін на зернову сировину та загальної економічної нестабільності. У сукупності ці фактори обмежують можливості підприємства щодо досягнення стабільної прибутковості та підвищення конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства свідчить про те, що його позиції на ринку є нестійкими. З одного боку, підприємство має значний потенціал для розвитку, зумовлений наявністю виробничих ресурсів та можливістю інтеграції у виробничо-збутові ланцюги. З іншого боку, низька ефективність використання ресурсів та обмежені можливості для самостійного розвитку знижують його конкурентні переваги. У таких умовах особливого значення набуває пошук нових форм організації діяльності, що дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємства [35].

Одним із перспективних напрямів розвитку є участь підприємства у стратегічних альянсах, що дозволяє забезпечити доступ до стабільних джерел сировини, розширити канали збуту та підвищити рівень використання виробничих потужностей. Потенціал підприємства до участі у стратегічному альянсі визначається його виробничими можливостями, логістичною інфраструктурою та здатністю інтегруватися у спільні бізнес-процеси. Водночас реалізація такого підходу потребує удосконалення системи управління, підвищення рівня координації діяльності та формування довгострокових партнерських відносин [36].

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє зробити висновок про те, що підприємство має значний потенціал для розвитку, однак його реалізація стримується низкою внутрішніх і зовнішніх факторів. Поступове покращення техніко-економічних показників свідчить про наявність позитивних тенденцій, проте для досягнення стійкого розвитку необхідне впровадження стратегічних змін, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат та розширення ринкових можливостей. У цьому контексті створення стратегічного альянсу виступає як обґрунтований інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

2.3. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» здійснює діяльність на ринку хліба та хлібобулочних виробів, який належить до соціально значущих сегментів харчової промисловості України. Функціонування цього ринку має важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки держави, оскільки хліб та хлібобулочні вироби залишаються товарами щоденного попиту для населення. Водночас сучасний ринок хлібопекарської продукції характеризується високим рівнем конкуренції, зміною структури споживчого попиту, зростанням витрат на сировину та енергоносії, а також необхідністю постійного оновлення асортименту продукції [37].

У 2024-2025 роках ринок хлібобулочних виробів України функціонував в умовах складної макроекономічної ситуації, що супроводжувалася інфляційними процесами, зростанням цін на борошно та енергетичні ресурси, змінами логістичних ланцюгів та скороченням купівельної спроможності населення. Попри це, ринок демонстрував відносну стабільність завдяки постійному попиту на базові види продукції. За оцінками галузевих експертів, український ринок хліба поступово трансформується у напрямі зростання попиту на продукцію з доданою цінністю, зокрема цільнозернові, бездріжджові та функціональні хлібобулочні вироби [38].

Важливою тенденцією сучасного ринку є скорочення загального споживання традиційного хліба при одночасному зростанні попиту на більш різноманітну та спеціалізовану продукцію. Це обумовлено зміною харчових звичок населення, розвитком культури здорового харчування та посиленням конкуренції між виробниками. У таких умовах підприємства змушені адаптувати виробничі програми до нових ринкових вимог та активно працювати над оновленням асортименту продукції [39].

Суттєвий вплив на діяльність підприємств хлібопекарської галузі має динаміка цін на борошно та зернову сировину. У 2024 році спостерігалось зростання вартості пшениці та борошна внаслідок коливань на зерновому ринку та збільшення витрат на логістику. Це безпосередньо позначилося на рівні собівартості хлібобулочної продукції та рівні прибутковості підприємств галузі [40].

Конкурентне середовище на ринку хлібобулочних виробів Одеського регіону характеризується наявністю як великих виробників, так і численних локальних пекарень та міні-пекарень. Великі підприємства мають переваги у масштабах виробництва, наявності сформованих каналів збуту та можливостях співпраці з торговельними мережами. Водночас невеликі виробники більш гнучко реагують на зміни споживчих уподобань та активно розширюють асортимент продукції. Це створює високий рівень конкурентного тиску для традиційних хлібозаводів та вимагає від них постійного підвищення ефективності діяльності [41].

Одеський регіон характеризується значною концентрацією споживачів та розвиненою торговельною інфраструктурою, що формує сприятливі умови для реалізації хлібобулочної продукції. Водночас для підприємств регіону важливими чинниками конкурентоспроможності є стабільність постачання сировини, ефективність логістики, широта асортименту та здатність підтримувати конкурентний рівень цін. У таких умовах особливого значення набуває формування довгострокових партнерських зв'язків із постачальниками борошна та зернопереробними підприємствами, що дозволяє мінімізувати ризики нестабільності постачання та зниження рентабельності діяльності.

Таким чином, ринок хлібобулочних виробів України та Одеського регіону у 2024-2025 роках характеризується високим рівнем конкуренції, зміною структури попиту та значною залежністю від вартості сировини. Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності є оптимізація витрат, стабілізація постачання

сировини та підвищення ефективності виробництва. Саме тому питання формування стратегічного альянсу з підприємством зернопереробної галузі набуває особливої актуальності в контексті забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Оцінюючи загальну характеристику ТОВ «Одеський хлібозавод №4», слід зазначити, що підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує йому організаційну самостійність та можливість гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Підприємство розташоване в місті Одеса, що створює сприятливі умови для здійснення виробничої та збутової діяльності завдяки розвиненій транспортній інфраструктурі та наявності значного споживчого ринку. Відомості про організаційно-правовий статус, місцезнаходження та основні види діяльності підприємства підтверджуються даними відкритих державних реєстрів, що забезпечує їх достовірність та актуальність [42; 43].

Історія розвитку підприємства свідчить про його тривале функціонування у галузі хлібопекарської промисловості та наявність значного виробничого досвіду. Одеський хлібозавод №4 був введений в експлуатацію у 1971 році, при цьому вже на етапі будівництва було передбачено розширення виробничих потужностей шляхом збільшення кількості виробничих ліній. У подальшому підприємство неодноразово модернізувалося, що включало впровадження нових технологічних рішень, автоматизацію виробничих процесів та оновлення обладнання. Це дозволило підвищити ефективність виробництва та забезпечити стабільну якість продукції.

Основною сферою діяльності підприємства є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, що включає широкий асортимент продукції, орієнтований на різні категорії споживачів. Виробничі потужності підприємства дозволяють здійснювати випуск значних обсягів продукції, що перевищують 190 тонн на добу, що свідчить про високий рівень його потенційної продуктивності. Виробничий процес організований у

багатозмінному режимі, що забезпечує безперервність виробництва та ефективне використання обладнання. При цьому підприємство використовує сучасні технології, які сприяють підвищенню якості продукції та збереженню її споживчих властивостей [36; 42].

Асортимент продукції підприємства є диверсифікованим і включає різні види хліба, булочні та здобні вироби, сухарі та кондитерську продукцію. Така структура виробництва дозволяє підприємству адаптуватися до змін попиту та забезпечувати стабільність реалізації продукції. Виробничий процес охоплює всі стадії переробки сировини, що дозволяє здійснювати контроль якості продукції на кожному етапі виробництва та забезпечувати її відповідність встановленим стандартам.

З метою узагальнення основних характеристик підприємства доцільно представити їх у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Загальна характеристика ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показник	Характеристика
Повне найменування	ТОВ «Одеський хлібозавод №4»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження	м. Одеса
Рік заснування	1971
Основний вид діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів
Виробнича потужність	понад 190 тонн на добу
Режим роботи	багатозмінний
Чисельність персоналу	близько 380 осіб
Основна продукція	Хліб, булочні, здобні вироби, сухарі, кондитерські вироби

Джерело: узагальнено автором на основі [42; 43]

Оцінюючи місце підприємства на ринку хлібобулочних виробів Одеського регіону, слід зазначити, що воно є одним із вагомих виробників, який забезпечує значну частку локального попиту. Наявність виробничих потужностей, досвіду роботи та сформованих каналів збуту створює передумови для підтримання конкурентних позицій підприємства. Водночас сучасні умови функціонування, що характеризуються посиленням

конкуренції, зміною структури попиту та впливом макроекономічних факторів, вимагають від підприємства постійного вдосконалення діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів [35; 36].

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є підприємством із значним виробничим потенціалом, яке займає важливе місце у хлібопекарській галузі регіону. Водночас подальший розвиток підприємства потребує адаптації до сучасних економічних умов, впровадження інноваційних підходів та підвищення рівня ефективності господарської діяльності.

Аналіз динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є важливим етапом оцінки результативності господарської діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити рівень завантаження виробничих потужностей, стабільність попиту на продукцію та ефективність збутової політики. У сучасних умовах функціонування підприємства хлібопекарської галузі зазнають впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, серед яких особливе значення мають зміни споживчих уподобань, коливання цін на сировину та вплив макроекономічної нестабільності [35].

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, основною продукцією є хліб та хлібобулочні вироби, які характеризуються відносно стабільним попитом, проте водночас залежать від платоспроможності населення та рівня конкуренції на ринку. У 2024-2025 роках діяльність підприємства характеризується поступовим зростанням обсягів виробництва, що пов'язано з адаптацією до нових умов господарювання, оптимізацією виробничих процесів та частковим відновленням ринкового попиту [36].

З метою проведення більш детального аналізу доцільно узагальнити динаміку обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства у таблиці 2.11.

Аналіз представлених даних свідчить про позитивну динаміку обсягів виробництва продукції у 2025 році порівняно з 2024 роком. Загальний обсяг виробництва зріс на 10,3%, що вказує на підвищення рівня завантаження

виробничих потужностей та ефективності використання наявних ресурсів. Особливо помітним є зростання обсягів виробництва булочних виробів, що може бути пов'язано зі зміною структури попиту на користь більш різноманітної та зручної у споживанні продукції.

Таблиця 2.11

Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показник	Од. вим.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Обсяг виробництва продукції	тонн	58000	64000	+6000	+10,3
Обсяг реалізації продукції	тис. грн	185000	210000	+25000	+13,5
Виробництво хліба	тонн	42000	45500	+3500	+8,3
Виробництво булочних виробів	тонн	12000	14000	+2000	+16,7
Виробництво інших виробів	тонн	4000	4500	+500	+12,5
Частка реалізованої продукції	%	96,0	98,0	+2,0 п.п.	-

Джерело: узагальнено автором на основі [42; 43]

Зростання виробничих показників супроводжується відповідним збільшенням обсягів реалізації продукції, що свідчить про ефективну організацію збутової діяльності підприємства. Обсяг реалізації у 2025 році зріс на 13,5%, що перевищує темпи зростання виробництва, що є позитивною тенденцією та свідчить про зменшення залишків готової продукції. Підвищення частки реалізованої продукції у загальному обсязі виробництва підтверджує ефективність управління запасами та збутовою політикою підприємства.

Разом із тим, незважаючи на позитивну динаміку, підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, що потребує постійного вдосконалення асортиментної політики та підвищення якості продукції. Зміни у структурі виробництва свідчать про поступову диверсифікацію

продукції, що дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на потреби споживачів та зміни ринкового середовища.

Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» у 2024-2025 роках характеризується позитивними тенденціями, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства та поступове підвищення ефективності його функціонування. Разом із тим збереження та посилення цих тенденцій потребує впровадження стратегічних заходів, спрямованих на розширення ринків збуту, оптимізацію виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Аналіз доходів, витрат та фінансових результатів діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є ключовим етапом оцінки ефективності функціонування підприємства, оскільки дозволяє визначити рівень прибутковості, фінансової стійкості та результативності управління ресурсами. У 2024-2025 роках підприємство здійснює діяльність в умовах поступової стабілізації ринку хлібобулочних виробів, що супроводжується зростанням обсягів реалізації продукції та відповідними змінами фінансових показників [35].

Формування доходів підприємства безпосередньо пов'язане з обсягами реалізації продукції, структурою асортименту та ціновою політикою. Водночас витрати підприємства визначаються рівнем використання ресурсів, цінами на сировину, енергоносії та організацією виробничого процесу. Для більш детального аналізу доцільно узагальнити основні фінансові показники діяльності підприємства у табличній формі.

Таблиця 2.12

Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів діяльності
ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показник	Од. вим.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Виручка від реалізації	тис. грн	185000	210000	+25000	+13,5
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	168000	188500	+20500	+12,2
Валовий прибуток	тис. грн	17000	21500	+4500	+26,5

Продовження табл. 2.12

Адміністративні витрати	тис. грн	8200	8600	+400	+4,9
Витрати на збут	тис. грн	6200	6900	+700	+11,3
Інші операційні витрати	тис. грн	3500	3700	+200	+5,7
Фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	-900	2300	+3200	-

Джерело: узагальнено автором на основі [37; 38]

Аналіз наведених даних свідчить про наявність позитивної динаміки фінансових результатів діяльності підприємства у 2025 році. Зокрема, обсяг виручки від реалізації продукції зріс на 13,5%, що обумовлено як збільшенням обсягів продажу, так і частковим коригуванням цінової політики підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції також зростає, однак темпи її зростання є нижчими порівняно з темпами зростання доходів, що формує передумови для підвищення прибутковості діяльності.

Зростання валового прибутку на 26,5% свідчить про покращення ефективності основної діяльності підприємства та більш раціональне використання виробничих ресурсів. Водночас збільшення адміністративних витрат та витрат на збут є закономірним наслідком розширення обсягів діяльності та потреби у підтриманні збутової мережі. При цьому темпи зростання цих витрат залишаються помірними, що свідчить про контрольованість витратної частини.

Особливої уваги заслуговує динаміка фінансового результату діяльності підприємства. Якщо у 2024 році підприємство функціонувало зі збитком, то у 2025 році досягнуто позитивного фінансового результату, що свідчить про перехід до прибуткової діяльності. Така тенденція є результатом комплексного впливу факторів, серед яких ключову роль відіграють зростання обсягів реалізації продукції, оптимізація витрат та підвищення ефективності управління підприємством.

Разом із тим, незважаючи на позитивні зміни, рівень прибутковості підприємства залишається відносно невисоким, що обумовлено значною

часткою витрат у структурі доходів. Це свідчить про наявність резервів для подальшого підвищення ефективності діяльності, зокрема за рахунок оптимізації витрат, вдосконалення виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності продукції [36].

Проведений аналіз доходів, витрат та фінансових результатів діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4» дозволяє зробити висновок про поступове покращення фінансового стану підприємства та формування передумов для його стабільного розвитку. Водночас досягнення стійкої прибутковості потребує подальшого вдосконалення системи управління та впровадження ефективних стратегічних рішень.

Оцінка ефективності використання ресурсів ТОВ «Одеський хлібозавод №4» дозволяє визначити рівень результативності господарської діяльності підприємства та ступінь раціональності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. У сучасних умовах функціонування ефективність використання ресурсного потенціалу набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність забезпечувати стабільні фінансові результати [35].

У 2024-2025 роках діяльність підприємства характеризується поступовим зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції, що створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показник	Од. вим.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Продуктивність праці	тис. грн	487,0	538,5	+51,5	+10,6
Фондовіддача	грн	1,25	1,38	+0,13	+10,4
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	разів	3,2	3,6	+0,4	+12,5

Джерело: узагальнено автором на основі [42; 43]

Аналіз наведених показників свідчить про покращення ефективності використання ресурсів підприємства у 2025 році. Зростання продуктивності праці є наслідком підвищення обсягів виробництва при відносно стабільній чисельності персоналу, що свідчить про більш раціональну організацію праці. Позитивна динаміка фондівддачі вказує на підвищення ефективності використання основних засобів, що обумовлено зростанням виробничого навантаження на наявне обладнання. Збільшення коефіцієнта оборотності оборотних коштів свідчить про прискорення обігу ресурсів та більш ефективне управління оборотними активами.

Аналіз рівня рентабельності діяльності підприємства дозволяє оцінити ефективність господарювання з точки зору отримання прибутку (табл. 2.14). У 2024-2025 роках підприємство демонструє позитивну динаміку показників рентабельності, що обумовлено зростанням доходів та покращенням структури витрат.

Таблиця 2.14

Показники рентабельності діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Показник	Од. вим.	2024 р.	2025 р.	Відхилення
Рентабельність продажів	%	-0,5	1,1	+1,6 п.п.
Рентабельність продукції	%	10,1	11,4	+1,3 п.п.
Рентабельність діяльності	%	-0,4	1,0	+1,4 п.п.

Джерело: узагальнено автором на основі [42; 43]

Зростання показників рентабельності свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства та його здатність генерувати прибуток. Перехід від від'ємних до позитивних значень рентабельності продажів та діяльності свідчить про подолання збитковості та формування передумов для стабільного розвитку. Водночас рівень рентабельності залишається відносно невисоким, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення управління витратами та підвищення ефективності виробництва.

Аналіз структури витрат та собівартості продукції дозволяє визначити основні напрямки формування витрат підприємства та виявити резерви їх

зниження (табл. 2.15). У структурі витрат підприємства домінують витрати на сировину, що є характерним для хлібопекарської галузі, де основним ресурсом виступає борошно та інші інгредієнти.

Таблиця 2.15

Структура витрат ТОВ «Одеський хлібозавод №4»

Стаття витрат	2024 р., %	2025 р., %	Відхилення
Сировина та матеріали	58,0	60,0	+2,0
Оплата праці	20,0	19,0	-1,0
Енергоносії	12,0	11,0	-1,0
Амортизація	6,0	5,0	-1,0
Інші витрати	4,0	5,0	+1,0

Джерело: узагальнено автором на основі [42; 43]

Аналіз структури витрат свідчить про зростання частки витрат на сировину, що пов'язано із підвищенням цін на основні ресурси. Водночас спостерігається незначне скорочення частки витрат на оплату праці та енергоносії, що є результатом оптимізації виробничих процесів. Загальна структура витрат залишається типовою для підприємств галузі, однак потребує подальшого вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності.

Оцінка ефективності використання ресурсів, рівня рентабельності та структури витрат ТОВ «Одеський хлібозавод №4» свідчить про наявність позитивних тенденцій у діяльності підприємства. Разом із тим, досягнення стійкого рівня ефективності потребує подальшої оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та більш раціонального використання виробничих ресурсів.

Оцінка ефективності діяльності та конкурентних позицій ТОВ «Одеський хлібозавод №4» є узагальнюючим етапом аналізу, що дозволяє визначити рівень його ринкової стійкості, здатність до розвитку та перспективи функціонування в умовах конкурентного середовища. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства визначається не лише фінансовими результатами, але й здатністю

адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал [35].

На основі проведеного аналізу виробничих, фінансових та ресурсних показників можна стверджувати, що підприємство характеризується наявністю значного виробничого потенціалу та сформованої матеріально-технічної бази. Водночас ефективність його використання залишається недостатньою, що зумовлено впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать рівень організації виробництва, структура витрат, ефективність управління персоналом та збутовою діяльністю, тоді як зовнішні фактори пов'язані з ринковою кон'юнктурою, конкуренцією та макроекономічною ситуацією [36].

Для більш чіткої оцінки доцільно узагальнити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «Одеський
хлібозавод №4»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Значні виробничі потужності	Висока собівартість продукції
Вигідне географічне розташування	Обмеженість фінансових ресурсів
Широкий асортимент продукції	Невисокий рівень рентабельності
Наявність досвіду роботи на ринку	Залежність від цін на сировину
Сформовані канали збуту	Високий рівень конкуренції

Джерело: узагальнено автором на основі [35-43]

Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, свідчить про комплексний характер їх дії. З одного боку, підприємство має низку конкурентних переваг, пов'язаних із масштабами виробництва, наявністю інфраструктури та сформованими ринковими зв'язками. З іншого боку, на його діяльність негативно впливають такі фактори, як зростання цін на сировину, посилення конкуренції з боку інших виробників, а також зміни у структурі попиту на продукцію хлібопекарської галузі. Важливим фактором є також вплив макроекономічної нестабільності,

що обмежує можливості підприємства щодо залучення інвестицій та розширення діяльності [35].

Оцінка позицій підприємства на ринку дозволяє зробити висновок про те, що ТОВ «Одеський хлібозавод №4» займає стабільне, але не домінуюче положення. Підприємство забезпечує значну частку локального попиту, проте змушене конкурувати з іншими виробниками, які активно впроваджують інновації, розширюють асортимент продукції та використовують сучасні маркетингові інструменти. У таких умовах збереження та посилення конкурентних позицій підприємства потребує активізації інноваційної діяльності та вдосконалення системи управління [36].

Визначення потенціалу розвитку підприємства свідчить про наявність можливостей для підвищення ефективності його діяльності. Зокрема, підприємство має резерви для збільшення обсягів виробництва за рахунок більш повного використання виробничих потужностей, оптимізації витрат та вдосконалення структури продукції. Особливого значення набуває можливість участі підприємства у стратегічних альянсах, що дозволяє розширити доступ до ресурсів, зміцнити ринкові позиції та підвищити рівень конкурентоспроможності [36; 42].

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зазначити, що підприємство перебуває на етапі стабілізації діяльності та має потенціал для подальшого розвитку. Разом із тим досягнення стійкого зростання потребує впровадження стратегічних змін, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат та посилення конкурентних позицій на ринку. У цьому контексті формування стратегічного альянсу може виступати одним із ключових інструментів забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

Проведений у розділі аналіз теоретичних підходів до класифікації стратегічних альянсів за характером конкурентної поведінки дозволив встановити, що вибір форми співпраці між підприємствами визначається рівнем їх взаємодії, ступенем конкуренції та стратегічними цілями розвитку. Встановлено, що найбільш доцільними в умовах нестабільного ринкового середовища є комплементарні та коопераційні альянси, які забезпечують поєднання ресурсів, зниження витрат та підвищення ефективності діяльності без прямого загострення конкурентної боротьби.

Аналіз господарської діяльності філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» показав, що підприємство володіє значним виробничим потенціалом та вигідним логістичним розташуванням, однак рівень його ефективності залишається низьким через недостатнє завантаження потужностей, високі витрати та нестабільність фінансових результатів. Водночас спостерігаються окремі позитивні тенденції, пов'язані з поступовим відновленням виробничої діяльності та покращенням показників ефективності. Це свідчить про наявність потенціалу для підвищення результативності функціонування підприємства за умови впровадження ефективних управлінських рішень.

У свою чергу, дослідження діяльності ТОВ «Одеський хлібо завод №4» дозволило встановити, що підприємство має більш стабільні ринкові позиції, диверсифікований асортимент продукції та позитивну динаміку основних техніко-економічних показників. Разом із тим рівень рентабельності та ефективності використання ресурсів залишається недостатньо високим, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення діяльності. Узагальнення результатів аналізу обох підприємств свідчить про наявність передумов для формування стратегічного альянсу між ними, який може забезпечити взаємодоповнення ресурсів, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ В ОДЕСЬКОМУ РЕГІОНІ

3.1. Розробка проекту зі створення стратегічного альянсу підприємств ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та філія АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів»

Обґрунтування необхідності створення стратегічного альянсу між ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та філією АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів» базується на результатах проведеного у попередньому розділі аналізу їх господарської діяльності, який виявив наявність системних проблем у функціонуванні обох підприємств. Незважаючи на належність до однієї виробничо-збутової ланки, кожне з підприємств функціонує відносно автономно, що обмежує можливості ефективного використання ресурсів та знижує загальний рівень конкурентоспроможності. У сучасних умовах ринку харчової промисловості інтеграція підприємств суміжних галузей розглядається як один із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності та досягнення синергетичного ефекту [29].

Поглиблений аналіз діяльності філії АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» показав, що підприємство має значні виробничі потужності, однак рівень їх використання залишається критично низьким. Основними причинами такого стану є нестабільність каналів збуту, обмеженість довгострокових контрактів на поставку продукції та залежність від зовнішніх замовників. У свою чергу, ТОВ «Одеський хлібозавод №4» характеризується стабільнішими показниками діяльності, проте стикається з проблемами забезпечення сировиною, високою собівартістю продукції та залежністю від коливань цін на борошно. Таким чином, обидва підприємства мають

взаємодоповнюючі проблеми, що створює об'єктивні передумови для їх інтеграції. З метою систематизації виявлених проблем доцільно узагальнити їх у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Ключові проблеми діяльності підприємств

Напрямок діяльності	Одеський КХП	Одеський хлібозавод №4
Сировинне забезпечення	Обмежена кількість стабільних замовників	Залежність від зовнішніх постачальників
Виробничі потужності	Низький рівень завантаження	Високе навантаження та обмежені резерви
Витрати	Висока частка постійних витрат	Висока собівартість продукції
Збут	Нестабільність каналів реалізації	Обмежені можливості розширення ринку
Фінансові результати	Низька ефективність діяльності	Невисокий рівень рентабельності

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного аналізу

Аналіз наведених проблем свідчить про наявність взаємодоповнюваності між підприємствами, що є однією з ключових передумов формування стратегічного альянсу. Зокрема, Одеський комбінат хлібопродуктів має надлишкові виробничі потужності, які можуть бути використані для забезпечення стабільного постачання борошна для хлібозаводу. У свою чергу, ТОВ «Одеський хлібозавод №4» має сформовані канали збуту продукції, що створює можливості для гарантованої реалізації продукції комбінату. Така взаємодія дозволяє знизити рівень ризиків для обох підприємств та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Важливим аспектом є також наявність економічних передумов для співпраці. Поєднання виробничих та логістичних можливостей підприємств дозволяє знизити витрати на транспортування сировини, оптимізувати виробничі процеси та скоротити собівартість продукції. Крім того, інтеграція діяльності створює можливості для формування більш гнучкої цінової політики та підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку [30].

Обґрунтування доцільності створення стратегічного альянсу також базується на можливості досягнення синергетичного ефекту, який

проявляється у підвищенні ефективності діяльності підприємств у результаті їх співпраці. У даному випадку синергія може бути досягнута за рахунок поєднання ресурсів, оптимізації виробничо-збутового ланцюга та зниження трансакційних витрат. Важливим є те, що така інтеграція не потребує значних інвестицій у створення нових виробничих потужностей, оскільки базується на використанні вже наявних ресурсів.

Вибір типу та форми стратегічного альянсу між ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та філією АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів» є визначальним етапом розробки проекту співпраці, оскільки саме від правильно обраної моделі залежить ефективність взаємодії, рівень досягнення синергетичного ефекту та стабільність функціонування об'єднаної системи. Враховуючи результати попереднього аналізу діяльності підприємств, доцільно здійснити обґрунтований вибір типу альянсу з урахуванням характеру їх взаємодії, наявних ресурсів та стратегічних цілей розвитку.

За характером взаємодії підприємств стратегічні альянси можуть бути конкурентними, коопераційними або комплементарними (табл. 3.2). У даному випадку найбільш доцільним є формування комплементарного альянсу, оскільки підприємства не є прямими конкурентами, а функціонують у межах одного виробничо-збутового ланцюга. Одеський комбінат хлібопродуктів спеціалізується на переробці зерна та виробництві борошна, тоді як ТОВ «Одеський хлібозавод №4» здійснює виробництво кінцевої продукції – хліба та хлібобулочних виробів. Така взаємодія забезпечує взаємодоповнюваність ресурсів і дозволяє оптимізувати ланцюг створення вартості, що є ключовою ознакою комплементарного альянсу [29].

Водночас у межах запропонованої моделі співпраці можуть проявлятися окремі елементи коопераційного альянсу, зокрема у частині спільного планування виробництва, координації логістичних процесів та узгодження збутової політики. Така комбінація дозволяє підвищити гнучкість взаємодії між підприємствами та забезпечити більш ефективне

використання їх ресурсного потенціалу. Таким чином, обрана модель може бути охарактеризована як комплементарно-коопераційний альянс, що поєднує переваги обох типів співпраці.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика типів стратегічних альянсів

Тип альянсу	Характер взаємодії	Переваги	Недоліки	Доцільність для проекту
Конкурентний	Співпраця між прямими конкурентами	Швидке посилення позицій	Високий рівень ризиків	Низька
Коопераційний	Спільна діяльність без повної інтеграції	Гнучкість, розподіл ризиків	Обмежений синергетичний ефект	Середня
Комплементарний	Взаємодоповнення ресурсів	Стійкий синергетичний ефект	Потреба у координації	Висока

Джерело: узагальнено автором

Обґрунтування вибору моделі співпраці базується на необхідності забезпечення стабільного постачання сировини для хлібозаводу та підвищення рівня завантаження виробничих потужностей комбінату хлібопродуктів. У рамках запропонованого альянсу передбачається формування інтегрованого виробничо-збутового ланцюга, у якому кожне підприємство виконує чітко визначені функції. Одеський комбінат хлібопродуктів виступає як основний постачальник борошна, що дозволяє знизити залежність хлібозаводу від зовнішніх постачальників, тоді як хлібозавод забезпечує стабільний канал реалізації продукції комбінату. Така модель взаємодії сприяє зниженню трансакційних витрат, підвищенню ефективності виробництва та забезпеченню стабільності господарської діяльності підприємств [30].

Важливим елементом формування стратегічного альянсу є визначення його правової форми. З огляду на специфіку діяльності підприємств та необхідність збереження їх організаційної самостійності, найбільш доцільною є реалізація альянсу у формі довгострокового договору про

стратегічне партнерство. Такий підхід дозволяє уникнути складних процедур реорганізації або створення нової юридичної особи, забезпечуючи при цьому достатній рівень координації діяльності та закріплення взаємних зобов'язань сторін.

У межах договору передбачається визначення ключових умов співпраці, зокрема обсягів поставок сировини, цінової політики, умов розрахунків, відповідальності сторін та механізмів координації діяльності. Крім того, договір має передбачати можливість коригування умов співпраці залежно від змін ринкового середовища, що забезпечить гнучкість та адаптивність альянсу. Така форма взаємодії відповідає сучасним тенденціям розвитку міжфірмової співпраці та дозволяє досягти балансу між інтеграцією та збереженням автономності підприємств.

Визначення мети та завдань створення стратегічного альянсу між ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та філією АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів» є ключовим елементом проектування ефективної моделі взаємодії, оскільки саме вони визначають спрямованість співпраці, логіку прийняття управлінських рішень та критерії оцінки результативності функціонування альянсу. У даному випадку формування стратегічної мети має базуватися на результатах проведеного аналізу діяльності підприємств, який виявив наявність взаємодоповнюваних ресурсів і проблем, що можуть бути вирішені шляхом інтеграції їх потенціалу.

Стратегічна мета створення альянсу полягає у формуванні інтегрованого виробничо-збутового ланцюга, що забезпечить підвищення ефективності діяльності обох підприємств за рахунок оптимізації витрат, стабілізації постачання сировини, підвищення рівня завантаження виробничих потужностей та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Така мета має комплексний характер і передбачає досягнення не лише економічних, але й організаційних та стратегічних результатів, пов'язаних із довгостроковим розвитком підприємств.

Для реалізації зазначеної мети необхідно визначити систему конкретних завдань, виконання яких забезпечить досягнення очікуваного ефекту від створення альянсу. Завдання мають бути взаємопов'язаними, логічно узгодженими та спрямованими на усунення ключових проблем, виявлених у діяльності підприємств.

До основних завдань створення стратегічного альянсу належать:

- забезпечення стабільного постачання сировини для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» за рахунок встановлення довгострокових партнерських відносин з Одеським комбінатом хлібопродуктів;

- підвищення рівня завантаження виробничих потужностей філії АТ «ДПЗКУ» шляхом формування гарантованого попиту на її продукцію;

- оптимізація витрат на транспортування та логістику шляхом скорочення кількості посередників та інтеграції постачальницько-збутових процесів;

- зниження собівартості продукції хлібозаводу за рахунок стабілізації цін на сировину та підвищення ефективності використання ресурсів;

- підвищення якості продукції шляхом впровадження узгоджених стандартів виробництва та контролю якості;

- розширення ринків збуту продукції за рахунок координації маркетингової та збутової діяльності підприємств;

- забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємств через підвищення ефективності їх діяльності.

Для більш чіткого уявлення про взаємозв'язок мети, завдань та очікуваних результатів доцільно узагальнити їх за допомогою рис. 3.1.

Очікувані результати реалізації проекту створення стратегічного альянсу мають комплексний характер і охоплюють як економічні, так і організаційні аспекти діяльності підприємств. Зокрема, передбачається зниження рівня витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також зміцнення конкурентних позицій підприємств на ринку. Важливим результатом є також

підвищення стійкості підприємств до впливу зовнішніх факторів та формування передумов для їх довгострокового розвитку.

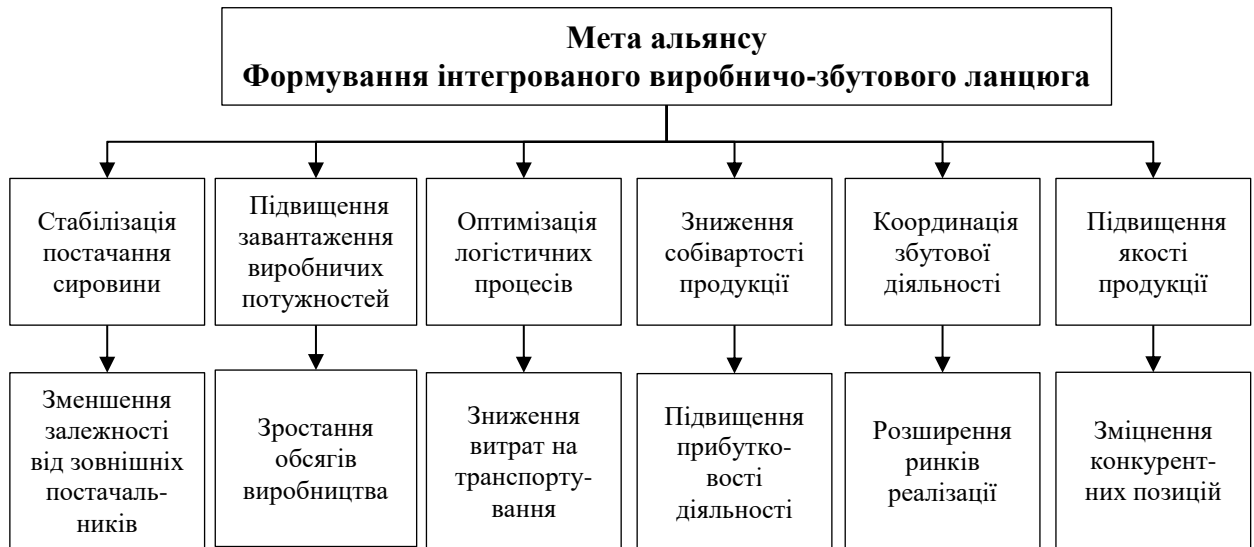


Рис. 3.1. Мета, завдання та очікувані результати створення стратегічного альянсу

Джерело: узагальнено автором

Модель функціонування стратегічного альянсу між ТОВ «Одеський хлібо завод №4» та філією АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів» базується на інтеграції їх виробничо-збутових процесів у межах єдиного ланцюга створення вартості. Така модель передбачає чіткий розподіл функцій між учасниками, координацію ключових бізнес-процесів та узгоджене управління ресурсами з метою досягнення синергетичного ефекту. Основною ідеєю запропонованої моделі є трансформація від фрагментарної взаємодії до системного партнерства, що забезпечує безперервність виробничого циклу та підвищення ефективності діяльності обох підприємств.

Розподіл ролей у межах альянсу визначається спеціалізацією кожного з учасників. Одеський комбінат хлібопродуктів виконує функції постачальника сировини, забезпечуючи виробництво та постачання борошна відповідної якості та у необхідних обсягах. ТОВ «Одеський хлібо завод №4», у свою чергу, виступає як виробник кінцевої продукції та організатор збутової

діяльності. Такий розподіл дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси підприємств та уникати дублювання функцій.

З метою узагальнення функціонального розподілу доцільно представити його у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розподіл ролей та функцій між учасниками стратегічного альянсу

Напрямок діяльності	Одеський КХП	Одеський хлібозавод №4
Сировинне забезпечення	Виробництво та постачання борошна	Закупівля та використання сировини
Виробництво	Первинна переробка зерна	Виробництво хлібобулочних виробів
Контроль якості	Контроль якості борошна	Контроль якості готової продукції
Збут	Часткова участь у формуванні каналів реалізації	Організація збуту та робота з клієнтами
Логістика	Транспортування сировини	Доставка готової продукції
Планування	Узгодження обсягів виробництва	Планування виробництва та продажів

Джерело: узагальнено автором

Організація взаємодії у сфері постачання сировини є одним із ключових елементів функціонування альянсу. Передбачається укладання довгострокового договору на постачання борошна, який визначатиме обсяги, строки, якісні параметри та умови поставок. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність постачання, знизити залежність хлібозаводу від зовнішніх постачальників та мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням цін на сировину. Водночас для комбінату хлібопродуктів це створює гарантований канал реалізації продукції, що сприяє підвищенню рівня завантаження виробничих потужностей.

Координація виробничих процесів у межах альянсу передбачає узгодження планів виробництва обох підприємств з урахуванням попиту на кінцеву продукцію. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, уникати надлишкових запасів та забезпечувати безперервність виробничого циклу. Важливим елементом є впровадження системи обміну інформацією

між підприємствами, що забезпечить оперативне реагування на зміни ринкового середовища та підвищить ефективність управлінських рішень.

Організація збутової діяльності та логістики у межах альянсу передбачає інтеграцію відповідних процесів з метою зниження витрат та підвищення ефективності реалізації продукції. ТОВ «Одеський хлібозавод №4» виступає основним суб'єктом збуту, забезпечуючи реалізацію готової продукції через існуючі канали. Водночас координація логістичних процесів дозволяє оптимізувати маршрути транспортування, скоротити витрати та підвищити швидкість доставки продукції до споживачів.

Загальна модель функціонування стратегічного альянсу може бути охарактеризована як інтегрована система взаємодії, що охоплює всі основні етапи створення вартості – від постачання сировини до реалізації готової продукції. Такий підхід забезпечує досягнення синергетичного ефекту, який проявляється у зниженні витрат, підвищенні ефективності використання ресурсів та зміцненні конкурентних позицій підприємств на ринку.

Ресурсне забезпечення проекту створення стратегічного альянсу між ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та філією АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів» є визначальним фактором його ефективної реалізації, оскільки саме наявність та раціональне використання ресурсів забезпечують досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань. У даному випадку проект не передбачає створення нових виробничих потужностей, а базується на інтеграції вже наявних ресурсів підприємств, що дозволяє мінімізувати інвестиційні витрати та забезпечити швидке впровадження запропонованих заходів.

Матеріальні та виробничі ресурси учасників альянсу характеризуються високим рівнем взаємодоповнюваності. Одеський комбінат хлібопродуктів володіє потужною базою для переробки зерна, що включає обладнання для виробництва борошна, складські приміщення для зберігання сировини та готової продукції, а також розвинену інфраструктуру для транспортування.

Водночас ТОВ «Одеський хлібозавод №4» має сучасні виробничі лінії для випікання хлібобулочних виробів, пакувальне обладнання та розвинену систему розподілу готової продукції. Поєднання цих ресурсів у межах єдиного виробничого ланцюга дозволяє забезпечити безперервність виробництва та підвищити рівень ефективності їх використання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матеріальні та виробничі ресурси учасників стратегічного альянсу

Вид ресурсів	Одеський КХП	Одеський хлібозавод №4
Основні засоби	Обладнання для переробки зерна	Хлібопекарські виробничі лінії
Складські приміщення	Склади для зерна та борошна	Склади для готової продукції
Сировина	Зерно	Борошно, допоміжні інгредієнти
Транспортні засоби	Засоби для перевезення сировини	Засоби для доставки продукції
Інфраструктура	Логістичні та виробничі комплекси	Торгово-розподільча мережа

Джерело: узагальнено автором

Трудові ресурси та управлінський потенціал підприємств також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності проекту. Одеський комбінат хлібопродуктів має кваліфікований персонал, який спеціалізується на переробці зерна та контролі якості сировини. ТОВ «Одеський хлібозавод №4» володіє кадровим потенціалом у сфері виробництва та реалізації хлібобулочних виробів. Об'єднання управлінського досвіду підприємств створює передумови для підвищення ефективності координації діяльності, удосконалення системи планування та впровадження сучасних методів управління.

Особливого значення набуває формування ефективної системи управління альянсом, яка передбачає створення координаційного механізму взаємодії між підприємствами. Такий механізм може включати спільні робочі групи, регулярний обмін інформацією, узгодження планів виробництва та реалізації продукції. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити узгодженість дій учасників альянсу.

Фінансове забезпечення реалізації проекту не потребує значних інвестиційних вкладень, оскільки базується на використанні існуючих ресурсів підприємств. Основні витрати пов'язані з організацією взаємодії, укладанням договорів, оптимізацією логістичних процесів та впровадженням інформаційних систем обміну даними. Водночас очікується, що реалізація проекту дозволить досягти економії за рахунок зниження витрат на сировину, транспортування та управління запасами (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Фінансове забезпечення проекту стратегічного альянсу

Напрямок витрат	Характер витрат	Очікуваний ефект
Організація співпраці	Адміністративні витрати	Підвищення координації діяльності
Логістика	Оптимізація транспортних витрат	Зниження витрат на перевезення
Інформаційне забезпечення	Впровадження систем обміну даними	Підвищення ефективності управління
Договірне забезпечення	Юридичні витрати	Формалізація відносин

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, ресурсне забезпечення проекту створення стратегічного альянсу характеризується високим рівнем достатності та взаємодоповнюваності. Раціональне поєднання ресурсного потенціалу учасників альянсу створює передумови для підвищення ефективності їх діяльності та досягнення стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

3.2. Економічне обґрунтування проекту зі створення стратегічного альянсу

Загальна характеристика економічного обґрунтування проекту створення стратегічного альянсу між ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та філією АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів» передбачає системне визначення економічної

доцільності запропонованих заходів, оцінку їх впливу на результати діяльності підприємств та обґрунтування очікуваного економічного ефекту. У сучасних умовах функціонування підприємств харчової галузі особливого значення набуває саме кількісне підтвердження ефективності управлінських рішень, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити обґрунтованість стратегічних змін.

Метою проведення економічних розрахунків є визначення впливу створення стратегічного альянсу на ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємств, зокрема на рівень витрат, собівартість продукції, обсяги виробництва та реалізації, а також фінансові результати. Досягнення цієї мети передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, які охоплюють аналіз вихідного стану підприємств, формування прогнозних показників після впровадження альянсу, визначення витрат на реалізацію проекту та розрахунок економічного ефекту.

Обґрунтування підходів до оцінки ефективності проекту базується на використанні порівняльного методу «до» та «після» впровадження стратегічного альянсу. Такий підхід дозволяє чітко визначити зміни, що відбуваються у діяльності підприємств, та оцінити їх вплив на кінцеві результати. Основним критерієм ефективності у даному випадку виступає приріст прибутку за рахунок зниження витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Додатково враховуються такі показники, як зміна собівартості продукції, рівень рентабельності діяльності та економія витрат на окремих етапах виробничо-збутового процесу.

Важливою складовою економічного обґрунтування є формування вихідної бази для розрахунків, яка повинна повністю відповідати фактичним показникам діяльності підприємств, наведеним у другому розділі роботи. Це забезпечує узгодженість результатів дослідження та підвищує достовірність отриманих висновків. Вихідні дані охоплюють показники обсягів виробництва, реалізації продукції, витрат, фінансових результатів та структури витрат підприємств (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вихідні показники діяльності підприємств до створення стратегічного альянсу, 2025 р.

Показник	Одеський КХП	Хлібозавод №4
Обсяг виробництва продукції, т	10500	64000
Виручка від реалізації, тис. грн	7200	210000
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6700	188500
Витрати на сировину, тис. грн	4154	113100
Фінансовий результат, тис. грн	-200	2300
Частка витрат на сировину, %	62	60
Рентабельність діяльності, %	-2,8	1,0

Джерело: узагальнено автором

Аналіз наведених даних свідчить про суттєву різницю у масштабах діяльності підприємств, а також про наявність проблем у їх функціонуванні. Одеський комбінат хлібопродуктів характеризується від'ємним фінансовим результатом, що обумовлено недостатнім рівнем завантаження виробничих потужностей та високими витратами. Водночас ТОВ «Одеський хлібозавод №4» демонструє позитивний фінансовий результат, однак рівень рентабельності його діяльності залишається низьким, що свідчить про значний вплив витрат на формування прибутку.

Особливої уваги заслуговує структура витрат підприємств, у якій домінують витрати на сировину. Це створює передумови для підвищення ефективності діяльності за рахунок оптимізації постачання сировини, що є одним із ключових напрямів реалізації стратегічного альянсу. Таким чином, сформована вихідна база дозволяє перейти до подальших розрахунків та оцінки економічного ефекту від впровадження запропонованого проекту.

Формування прогнозних показників після створення стратегічного альянсу між ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та філією АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів» ґрунтується на логічному продовженні результатів аналізу базових показників діяльності підприємств та визначених напрямів їх взаємодії. Прогнозні розрахунки здійснюються на основі припущення, що

інтеграція виробничо-збутових процесів дозволить знизити витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити більш стабільну господарську діяльність.

Ключовим елементом змін є трансформація умов постачання сировини. У межах альянсу передбачається перехід від закупівлі борошна через зовнішніх постачальників до прямих поставок з Одеського комбінату хлібопродуктів. Це дозволяє усунути посередницькі націнки та знизити закупівельну ціну сировини. З урахуванням галузевих особливостей та структури витрат обґрунтованим є зниження витрат на сировину для хлібозаводу на 10 %, що безпосередньо впливає на рівень собівартості продукції. Водночас для комбінату це означає стабілізацію збуту та підвищення рівня завантаження виробничих потужностей.

Важливим напрямом є оптимізація логістичних витрат, що досягається за рахунок скорочення кількості постачальників, зменшення транспортних витрат та раціоналізації маршрутів перевезення. Враховуючи наявність власної логістичної інфраструктури у комбінату хлібопродуктів, доцільно прийняти зниження логістичних витрат на рівні 15%, що є економічно обґрунтованим у контексті інтеграції постачальницьких процесів.

Створення стратегічного альянсу також впливає на обсяги виробництва та реалізації продукції. Для Одеського комбінату хлібопродуктів передбачається зростання обсягів виробництва на 20% за рахунок формування гарантованого попиту з боку хлібозаводу. Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» очікується зростання обсягів виробництва на 5%, що обумовлено стабілізацією постачання сировини та підвищенням ефективності виробничих процесів.

Зміни у витратах та обсягах діяльності безпосередньо впливають на рівень собівартості продукції, яка знижується за рахунок скорочення витрат на сировину та логістику. Для узагальнення прогностичних змін доцільно представити відповідні показники у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозні показники діяльності підприємств після створення
стратегічного альянсу

Показник	Одеський КХП (прогноз)	Хлібозавод №4 (прогноз)
Обсяг виробництва, тонн	12600	67200
Виручка від реалізації, тис. грн	8640	220500
Собівартість продукції, тис. грн	7800	177190
Витрати на сировину, тис. грн	4836	101790
Фінансовий результат, тис. грн	840	11310

Джерело: розраховано автором

Розрахунок прогнозних витрат на сировину для хлібозаводу здійснюється на основі базового показника 113100 тис. грн із урахуванням зниження на 10 %, що становить 101790 тис. грн. Для комбінату хлібопродуктів витрати на сировину зростають пропорційно до збільшення обсягів виробництва. Виручка підприємств розрахована з урахуванням зміни обсягів виробництва та збереження середнього рівня цін.

Аналіз прогнозних показників свідчить про суттєве покращення фінансових результатів діяльності підприємств після створення стратегічного альянсу. Одеський комбінат хлібопродуктів переходить від збиткової до прибуткової діяльності, що є наслідком підвищення обсягів виробництва та більш ефективного використання ресурсів. Для хлібозаводу характерним є значне зростання прибутку, що обумовлено зниженням витрат на сировину та підвищенням ефективності виробництва.

Розрахунок витрат на впровадження проекту стратегічного альянсу між ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та філією АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів» є необхідним етапом економічного обґрунтування, оскільки дозволяє визначити обсяг ресурсів, необхідних для реалізації запропонованих заходів, та забезпечити об'єктивну оцінку ефективності проекту. На відміну від інвестиційних проектів, що передбачають значні капіталовкладення, у

даному випадку витрати мають переважно організаційно-управлінський характер і пов'язані з налагодженням взаємодії між підприємствами.

Організаційні та адміністративні витрати включають витрати на підготовку та укладання договору про стратегічне партнерство, юридичний супровід, а також витрати на формування механізму координації діяльності підприємств. З урахуванням середнього рівня вартості юридичних та консалтингових послуг, а також обсягу необхідних організаційних заходів, загальна сума цих витрат визначається на рівні 180 тис. грн.

Витрати на логістичну оптимізацію пов'язані з адаптацією існуючих маршрутів постачання сировини, укладанням нових договорів із перевізниками, а також частковим переналаштуванням логістичних процесів. Оскільки підприємства вже мають сформовану логістичну інфраструктуру, ці витрати не є значними, однак їх наявність є необхідною умовою ефективного функціонування альянсу. Загальна сума витрат оцінюється у 220 тис. грн.

Витрати на координацію та управління альянсом включають витрати на створення системи управління взаємодією між підприємствами, оплату праці відповідальних осіб, організацію спільних нарад та обмін інформацією. Ураховуючи масштаб діяльності підприємств та необхідність постійної координації, ці витрати становлять 150 тис. грн.

До інших супутніх витрат належать витрати на інформаційне забезпечення, зокрема впровадження систем обміну даними, налаштування облікових процесів, а також витрати на навчання персоналу. З урахуванням обсягу необхідних заходів ці витрати оцінюються у 100 тис. грн (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Витрати на впровадження проекту стратегічного альянсу

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Організаційні та адміністративні	180	27,3
Логістична оптимізація	220	33,3
Координація та управління альянсом	150	22,7
Інші супутні витрати	100	15,2
Разом	650	100,0

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать про те, що загальний обсяг витрат на впровадження проекту становить 650 тис. грн, що є відносно незначним у порівнянні з масштабами діяльності підприємств. Найбільшу частку у структурі витрат займають витрати на логістичну оптимізацію, що обумовлено необхідністю перебудови постачальницько-збутових процесів. Водночас витрати на організаційне забезпечення та управління альянсом є помірними, що свідчить про можливість реалізації проекту без значного фінансового навантаження на підприємства.

Оцінка економічного ефекту від реалізації проекту стратегічного альянсу між ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та філією АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» здійснюється шляхом порівняння базових показників діяльності підприємств до створення альянсу з прогнозними показниками після його впровадження. Основою розрахунків виступають показники 2025 року, наведені у таблиці 3.6.

Економічний ефект від створення стратегічного альянсу формується за рахунок трьох основних джерел: зниження витрат на сировину для хлібозаводу, оптимізації логістичних витрат та підвищення обсягів виробництва й реалізації продукції обох підприємств. Для Одеського КХП основний ефект полягає у зростанні завантаження виробничих потужностей і переході від збиткової до прибуткової діяльності. Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» ключовим результатом є зменшення собівартості продукції за рахунок прямого постачання борошна від Одеського КХП.

Розрахунок економії витрат здійснюється за формулою:

$$E_{\text{в}} = V_{\text{б}} - V_{\text{п}} \quad (3.1)$$

де $E_{\text{в}}$ – економія витрат, тис. грн;

$V_{\text{б}}$ – витрати у базовому періоді, тис. грн;

$V_{\text{п}}$ – витрати після впровадження проекту, тис. грн.

Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» базова собівартість реалізованої продукції у 2025 році становила 188500 тис. грн. Після створення

стратегічного альянсу прогнозна собівартість становить 177190 тис. грн. Отже, загальна економія витрат становить:

$$E_b = 188500 - 177190 = 11310 \text{ тис. грн.}$$

Це означає, що за рахунок прямого постачання борошна, зменшення посередницьких витрат і оптимізації логістики хлібозавод може скоротити витрати на 11310 тис. грн. (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Розрахунок економії витрат ТОВ «Одеський хлібозавод №4» після створення стратегічного альянсу

Показник	До створення альянсу, тис. грн	Після створення альянсу, тис. грн	Економія, тис. грн
Собівартість реалізованої продукції	188500	177190	11310
Витрати на сировину та матеріали	113100	101790	11310
Загальна економія витрат	-	-	11310

Джерело: розраховано автором

Приріст прибутку визначається за формулою:

$$\Delta\Pi = \Pi_{\text{п}} - \Pi_{\text{б}} \quad (3.2)$$

де $\Delta\Pi$ – приріст прибутку, тис. грн;

$\Pi_{\text{п}}$ – прогнозний фінансовий результат після створення альянсу, тис. грн;

$\Pi_{\text{б}}$ – базовий фінансовий результат до створення альянсу, тис. грн.

Для Одеського КХП фінансовий результат до створення альянсу становив -200 тис. грн, а після реалізації проекту прогнозується прибуток у розмірі 840 тис. грн. Приріст фінансового результату становить:

$$\Delta\Pi_{\text{окхп}} = 840 - (-200) = 1040 \text{ тис. грн}$$

Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4» фінансовий результат до створення альянсу становив 2300 тис. грн, а після реалізації проекту прогнозується на рівні 11310 тис. грн. Приріст прибутку становить:

$$\Delta\Pi_{\text{хз}} = 11310 - 2300 = 9010 \text{ тис. грн}$$

Сукупний приріст фінансового результату двох підприємств становить:

$$\Delta\Pi_{\text{заг}} = 1040 + 9010 = 10050 \text{ тис. грн}$$

Узагальнення розрахованих показників наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок приросту фінансового результату підприємств після
створення стратегічного альянсу

Підприємство	Фінансовий результат до альянсу, тис. грн	Фінансовий результат після альянсу, тис. грн	Приріст фінансового результату, тис. грн
Одеський КХП	-200	840	1040
ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	2300	11310	9010
Разом	2100	12150	10050

Джерело: розраховано автором

Окремо доцільно оцінити зміну собівартості продукції. Для цього використовується формула:

$$\Delta C = C_{\text{п}} - C_{\text{б}} \quad (3.3)$$

де ΔC – зміна собівартості, тис. грн;

$C_{\text{п}}$ – прогнозна собівартість після створення альянсу, тис. грн;

$C_{\text{б}}$ – базова собівартість до створення альянсу, тис. грн.

Для ТОВ «Одеський хлібозавод №4»:

$$\Delta C = 177190 - 188500 = -11310 \text{ тис. грн.}$$

Отримане від'ємне значення означає зниження собівартості на 11310 тис. грн, або:

$$T_{\text{зс}} = 11310 / 188500 \times 100 = 6\%$$

Отже, створення стратегічного альянсу дозволяє знизити собівартість продукції хлібозаводу на 6%, що є суттєвим результатом для підприємства з низьким рівнем рентабельності.

Підсумковий економічний ефект від реалізації проекту доцільно визначити з урахуванням витрат на його впровадження, які були розраховані раніше і становлять 650 тис. грн. Формула розрахунку чистого економічного ефекту має вигляд:

$$\text{ЧЕЕ} = \Delta\Pi_{\text{заг}} - \text{Впр} \quad (3.4)$$

де ЧЕЕ – чистий економічний ефект, тис. грн;

$\Delta\Pi_{\text{заг}}$ – сукупний приріст фінансового результату, тис. грн;

Впр – витрати на впровадження проекту, тис. грн.

$$\text{ЧЕЕ} = 10050 - 650 = 9400 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнення розрахованих показників наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Підсумкова оцінка економічного ефекту від реалізації проекту
стратегічного альянсу

Показник	Значення, тис. грн
Приріст фінансового результату Одеського КХП	1040
Приріст фінансового результату ТОВ «Одеський хлібозавод №4»	9010
Сукупний приріст фінансового результату	10050
Витрати на впровадження проекту	650
Чистий економічний ефект	9400

Джерело: розраховано автором

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність створення стратегічного альянсу. Сукупний приріст фінансового результату підприємств становить 10050 тис. грн, а після врахування витрат на впровадження проекту чистий економічний ефект дорівнює 9400 тис. грн. Найбільший позитивний вплив проект має на ТОВ «Одеський хлібозавод №4», оскільки саме для нього зниження витрат на сировину є найбільш значущим чинником покращення фінансового результату. Водночас для Одеського КХП створення альянсу забезпечує перехід від збиткової до прибуткової діяльності за рахунок стабільного попиту на продукцію та кращого використання виробничих потужностей.

Розрахунок показників ефективності проекту створення стратегічного альянсу здійснюється на основі попередньо визначених результатів. Загальні витрати на впровадження проекту становлять 650 тис. грн, сукупний приріст фінансового результату підприємств – 10050 тис. грн, а чистий економічний ефект після врахування витрат на реалізацію проекту – 9400 тис. грн.

Рентабельність проекту розраховується за формулою:

$$P_{\pi} = \text{ЧЕЕ} / V_{\text{пр}} \times 100 \quad (3.5)$$

де P_{π} – рентабельність проекту, %;

ЧЕЕ – чистий економічний ефект, тис. грн;

$V_{\text{пр}}$ – витрати на впровадження проекту, тис. грн.

$$P_{\pi} = 9400 / 650 \times 100 = 1446,2 \%$$

Отриманий результат свідчить про високий рівень рентабельності проекту, оскільки на кожен 1 грн витрат припадає 14,46 грн чистого економічного ефекту.

Строк окупності витрат визначається за формулою:

$$T_{\text{ок}} = V_{\text{пр}} / \Delta\Pi_{\text{заг}} \quad (3.6)$$

де $T_{\text{ок}}$ – строк окупності проекту, років;

$V_{\text{пр}}$ – витрати на впровадження проекту, тис. грн;

$\Delta\Pi_{\text{заг}}$ – сукупний приріст фінансового результату, тис. грн.

$$T_{\text{ок}} = 650 / 10050 = 0,065 \text{ року}$$

Для переведення у місяці:

$$0,065 \times 12 = 0,78 \text{ місяця}$$

Отже, витрати на впровадження проекту можуть окупитися менш ніж за один місяць, що пояснюється відносно невеликим обсягом початкових витрат та значним очікуваним економічним ефектом.

Узагальнення розрахованих показників наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Показники ефективності проекту створення стратегічного альянсу

Показник	Формула розрахунку	Значення
Витрати на впровадження проекту, тис. грн	$V_{\text{пр}}$	650
Сукупний приріст фінансового результату, тис. грн	$\Delta\Pi_{\text{заг}} = 1040 + 9010$	10050
Чистий економічний ефект, тис. грн	$\text{ЧЕЕ} = 10050 - 650$	9400
Рентабельність проекту, %	$P_{\pi} = 9400 / 650 \times 100$	1446,2
Коефіцієнт економічної ефективності	$\text{Кеф} = 10050 / 650$	15,46
Строк окупності	$T_{\text{ок}} = 650 / 10050$	0,065 року / 0,78 місяця

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт економічної ефективності показує, скільки гривень додаткового фінансового результату забезпечує кожна гривня витрат на впровадження проекту. У даному випадку його значення становить 15,46, тобто кожна 1 грн, спрямована на реалізацію проекту, забезпечує 15,46 грн приросту фінансового результату.

Таким чином, розрахунок показників ефективності підтверджує економічну доцільність створення стратегічного альянсу між ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та філією АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів». Проект характеризується високою рентабельністю, коротким строком окупності та значним чистим економічним ефектом, що свідчить про його практичну доцільність і можливість використання як інструменту підвищення ефективності діяльності обох підприємств.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено проект створення стратегічного альянсу між ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та філією АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів», який базується на принципах комплементарно-коопераційної взаємодії. Обґрунтовано доцільність інтеграції підприємств у межах єдиного виробничо-збутового ланцюга, визначено мету, завдання та модель функціонування альянсу, а також розподіл ролей між його учасниками. Запропонована модель передбачає стабілізацію постачання сировини, підвищення рівня завантаження виробничих потужностей та оптимізацію логістичних процесів, що в сукупності забезпечує досягнення синергетичного ефекту.

У межах економічного обґрунтування проекту проведено детальний аналіз базових показників діяльності підприємств та сформовано прогностичні параметри їх функціонування після створення альянсу. Встановлено, що ключовими напрямками підвищення ефективності є зниження витрат на

сировину для хлібозаводу, оптимізація логістичних витрат та зростання обсягів виробництва для Одеського комбінату хлібопродуктів. Розраховано витрати на впровадження проекту, які становлять 650 тис. грн, що є відносно незначним обсягом у порівнянні з масштабами діяльності підприємств.

Результати розрахунків підтвердили високу економічну ефективність запропонованого проекту: сукупний приріст фінансового результату становить 10050 тис. грн, а чистий економічний ефект – 9400 тис. грн. Рентабельність проекту перевищує 1400%, а строк окупності є мінімальним і становить менше одного місяця. Отримані результати свідчать про доцільність реалізації стратегічного альянсу як ефективного інструменту підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємств.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних та прикладних аспектів створення стратегічних альянсів за участю підприємств одеського регіону. У першому розділі було узагальнено наукові підходи до визначення сутності стратегічних альянсів, розкрито їх функції та роль у національній економіці, а також досліджено особливості їх створення та функціонування. Обґрунтовано, що стратегічні альянси виступають ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення їх стійкого розвитку та адаптації до умов нестабільного ринкового середовища, оскільки дозволяють поєднувати ресурси, знижувати витрати та формувати синергетичний ефект.

У другому розділі проведено детальний аналіз діяльності потенційних учасників стратегічного альянсу, зокрема філії АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» «Одеський комбінат хлібопродуктів» та ТОВ «Одеський хлібо завод №4». Встановлено, що обидва підприємства мають значний виробничий потенціал, проте стикаються з низкою проблем, серед яких недостатній рівень завантаження виробничих потужностей, висока частка витрат на сировину, логістичні обмеження та невисокий рівень рентабельності. Аналіз показав, що підприємства мають взаємодоповнюючі ресурси та можливості, що створює передумови для їх інтеграції у межах стратегічного альянсу з метою підвищення ефективності діяльності.

У третьому розділі розроблено проект створення стратегічного альянсу між досліджуваними підприємствами, визначено його тип, модель функціонування, ресурсне забезпечення та очікувані результати. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованого проекту, оскільки він забезпечує зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та зростання фінансових результатів. Розрахунки показали, що сукупний приріст фінансового результату становить 10050 тис. грн, а чистий економічний ефект – 9400 тис.

грн, при цьому рентабельність проекту перевищує 1400%, а строк окупності є мінімальним.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що створення стратегічного альянсу між ТОВ «Одеський хлібозавод №4» та філією АТ «ДПЗКУ» «Одеський комбінат хлібопродуктів» є економічно обґрунтованим та доцільним управлінським рішенням. Реалізація запропонованого проекту дозволить забезпечити стабільність функціонування підприємств, підвищити їх конкурентоспроможність та створити умови для довгострокового розвитку, що підтверджує досягнення мети кваліфікаційної роботи та виконання поставлених завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Морозова І. В., Чернова О. В. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-3>
2. Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2023. № 2 (12). С. 214-227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>
3. Литвиненко П. О., Литвиненко Н. П. Стратегічні альянси як інструмент синергії міжнародного бізнесу. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 87-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-16>
4. Кузнєцова М. А., Драган К. Ю. Використання стратегічних альянсів в інноваційній економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 75-80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-75-80>
5. Кравчук Н. М. Організаційно-управлінські особливості входження українських підприємств до стратегічних альянсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 8. С. 179–183
6. Каїра З. С., Омелянчук А. І., Іванова О. В. *Стратегічні альянси : навч. посіб.* Донецьк : ТОВ «Південь-Схід, ЛТД», 2006. 204 с.
7. Стемковський В. В. Нестабільність економічних систем та роль ESG-інвестицій у їхній трансформації. *Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації : монографія / за ред. Н. В. Шандової*. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 39-68
8. Козаченко Г. В., Шульженко Л. Є. Стратегічні альянси: дуальний характер. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016. Вип. 27, т. 1. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_07.pdf
9. Дугінець А., Ніжейко К. Міжнародні стратегічні альянси: співпраця компаній в ІТ-сфері. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 6. С. 35-47

10. Залізнюк В. П. Стратегічні альянси в міжнародному IT-бізнесі. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 2 (30). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2\(30\)-316-324](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-316-324)
11. Харківська А. А., Капустіна О. І. Актуальність формування міжнародних стратегічних освітніх альянсів за участю України. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2021. Вип. 71. С. 32-38
12. Севостьянова С. І. Міжнародні стратегічні альянси в процесі глобалізації економіки. *SWorld : збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції*. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer27/828.pdf>
13. Рибачок І. П., Підгурська І. Н. Міжнародні стратегічні альянси як форма співпраці підприємства на зарубіжних ринках. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4170/1/%D0%A0%D0%B8%D0%B1%D0%B0%D1%87%D0%BE%D0%BA.pdf>
14. Журавльов В. Стратегічні альянси як сучасні моделі бізнесу. *Наука – виробництво*. 2022. Вип. 5. С. 159-160
15. Шандова Н. В., Шандов Р. А. Особливості формування бізнес-моделей стратегічних альянсів. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 2 (89). С. 345-351. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.51>
16. Шкода М. С., Щербаков В. О. Analysis of the development of business alliances in Ukraine and their impact on the country's economy. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 4. С. 83-89. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.10>
17. Касич А. О. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/17.pdf
18. Козаченко Г. В., Шульженко Л. Є. Стратегічні альянси: дуальний характер. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2016. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_07.pdf

19. Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком : монографія. Харків : ТОВ «Діса плюс», 2015. 448 с.

20. Севостьянова С. І. Міжнародні стратегічні альянси в процесі глобалізації економіки. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer27/828.pdf>

21. Ліпич Л. Г. Моделі стратегічних альянсів у контексті логістичного партнерства. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 2 (72). DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-72-5>

22. Соколов О. П., Овчаренко М. М. Стратегічні альянси та їх роль в інноваційному розвитку підприємств в Україні. Економічні науки. 2022. № 8. С. 89–96.

23. Полякова Ю. О. Формування стратегічних альянсів в умовах глобальної цифровізації: можливості та ризики для українських компаній. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2021. № 6. С. 22–27.

24. Морозова І. В., Чернова А. В. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. Приазовський економічний вісник. 2020. № 1 (18). С. 14–19.

25. Литвиненко Д. М. Розвиток міжнародних стратегічних альянсів у контексті цифрових трансформацій. Журнал міжнародної економіки і права. 2020. № 5. С. 34–40.

26. Коваленко О. В. Виклики та можливості для міжнародних стратегічних альянсів українських компаній в умовах пандемії. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні економічні відносини». 2021. № 14. С. 65–71.

27. Аналіз ринку борошна в Україні: структура ринку, ціни, зовнішня торгівля та інвестиційні перспективи. Impulse Consulting. URL: [Impulse Consulting](#) (дата звернення 26.04.2026)

28. Статистична інформація. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 26.04.2026)

29. Підсумки 2024 року для борошномельної галузі України. АПК-Інформ. 2025. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1546672> (дата звернення 26.04.2026)

30. За 10 місяців 2024/25 МР Україна експортувала 58,7 тис. тонн борошна. Спілка «Борошномели України». 2025. URL: <https://ukrmillers.com/novini-galuzi/za-10-misyatsiv-2024-25-mr-ukrajina-eksportovala-58-7-tis-tonn-boroshna/> (дата звернення 26.04.2026)

31. Протягом липня-квітня 2025/26 МР Україна експортувала 52,6 тис. тонн пшеничного борошна. Спілка «Борошномели України». 2026. URL: <https://ukrmillers.com/novini-galuzi/protyagom-lypnya-kvitnya-2025-26-mr-ukrajina-eksportovala-52-6-tys-tonn-pshenychnogo-boroshna> (дата звернення 26.04.2026)

32. ТОП-10 виробників борошна в Україні 2024. Latifundist.com. 2024. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-virobnikiv-boroshna-v-ukrayini-2024> (дата звернення 26.04.2026)

33. Державна продовольчо-зернова корпорація України. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.pzcu.gov.ua> (дата звернення 26.04.2026)

34. Державна продовольчо-зернова корпорація України. Офіційна інформація про діяльність підприємств зернопереробної галузі України. 2023. URL: <https://www.pzcu.gov.ua> (дата звернення 26.04.2026)

35. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств харчової промисловості України : статистичний збірник. 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 26.04.2026)

36. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичний огляд зернового ринку України. 2025. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення 26.04.2026)

37. Аналіз ринку хлібобулочних виробів України. 2024 рік. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-ukrainy-2024-god> (дата звернення 26.04.2026)

38. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-g> (дата звернення 26.04.2026)

39. Огляд ринку хлібобулочних виробів в Україні. GMK Center. URL: <https://gmk.center/ua/news/> (дата звернення 26.04.2026)

40. Підсумки 2024 року для борошномельної галузі України. АПК-Інформ. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1546672> (дата звернення 26.04.2026)

41. Як функціонує хлібний бізнес в Україні в сучасних умовах. Liga.net. URL: <https://biz.liga.net/ua/prodovolstvie/article/kak-vyzhivaet-hlebnyy-biznes-v-ukraine> (дата звернення 26.04.2026)

42. YouControl. ТОВ «Одеський хлібозавод №4»: досьє компанії. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення 26.04.2026)

43. Opendatabot. ТОВ «Одеський хлібозавод №4»: інформація про компанію. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення 26.04.2026)

ДОДАТКИ

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

Чудна А.Д., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ
Науковий керівник – д.е.н., проф. Савенко І.І.
Одеський національний технологічний університет

Сучасні умови функціонування підприємств харчової галузі України характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлено економічними трансформаціями, наслідками воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів та зміною споживчих пріоритетів. У таких умовах забезпечення сталого розвитку підприємств набуває особливого значення, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана із продовольчою безпекою держави та соціальною стабільністю [3].

Традиційні підходи до підвищення ефективності діяльності підприємств поступово втрачають результативність, що актуалізує необхідність пошуку нових організаційно-економічних форм взаємодії. Однією з таких форм виступають стратегічні альянси, які дозволяють підприємствам об'єднувати ресурси, знижувати витрати, мінімізувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність без втрати самостійності [1; 4].

Особливої актуальності це набуває для підприємств хлібопекарської промисловості, які функціонують у середовищі високої конкуренції та обмежених ресурсів. Формування стратегічних партнерств у цій сфері сприяє підвищенню ефективності виробництва, оптимізації логістики та впровадженню інновацій, що в сукупності забезпечує досягнення цілей сталого розвитку.

У сучасній економічній науці стратегічні альянси розглядаються як важлива форма міжфірмової взаємодії, однак єдиного підходу до їх визначення не існує. У межах класичної теорії стратегічного менеджменту стратегічні альянси трактуються як довгострокове співробітництво між незалежними підприємствами, спрямоване на досягнення спільних цілей шляхом об'єднання ресурсів і компетенцій [4].

З позицій теорії конкурентних переваг М. Портер розглядає альянси як інструмент посилення ринкових позицій підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності [1]. Водночас ресурсний підхід, представлений у працях Дж. Барні, акцентує увагу на можливості отримання доступу до унікальних ресурсів і здібностей партнерів [2]. Подальший розвиток наукових досліджень пов'язаний із формуванням реляційного підходу, відповідно до якого стратегічні альянси виступають джерелом синергетичного ефекту та створення доданої вартості через взаємодію підприємств [5].

Узагальнення існуючих підходів дозволяє визначити стратегічні альянси як гнучку форму кооперації, що поєднує елементи співпраці та конкуренції, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища.

Концепція сталого розвитку у сучасних умовах розглядається як базова парадигма функціонування підприємств, що передбачає досягнення збалансованості між економічними результатами діяльності, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Для підприємств харчової галузі ця концепція має особливе значення, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана із забезпеченням якості життя населення та продовольчої безпеки держави. Економічна складова сталого розвитку проявляється у забезпеченні прибутковості, ефективності використання ресурсів та стійкості до ринкових коливань, соціальна – у створенні безпечних умов праці, дотриманні стандартів якості продукції та відповідальності перед споживачами, екологічна – у мінімізації негативного впливу на довкілля, раціональному використанні природних ресурсів та впровадженні енергоефективних технологій [6; 7].

У харчовій промисловості ці складові мають тісний взаємозв'язок, оскільки підвищення якості продукції неможливе без дотримання екологічних стандартів, а економічна ефективність дедалі більше залежить від рівня довіри споживачів та соціальної відповідальності підприємства. Таким чином, сталий розвиток у даній галузі виступає не лише стратегічною метою, але й необхідною умовою довгострокового функціонування підприємств.

Для узагальнення ключових складових сталого розвитку доцільно представити їх характеристику у таблиці 1.

Таблиця 1. Складові сталого розвитку підприємств харчової галузі

Складова	Характеристика	Прояв у харчовій галузі
Економічна	Забезпечення ефективності та прибутковості діяльності	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності, стабільність доходів
Соціальна	Відповідальність перед працівниками та споживачами	Контроль якості продукції, безпека харчування, соціальні гарантії
Екологічна	Мінімізація негативного впливу на довкілля	Зменшення відходів, енергоефективність, екологічне пакування

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 7]

Таким чином, сутність сталого розвитку підприємств харчової галузі полягає у комплексному поєднанні економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності, що забезпечує їх довгострокову ефективність та стійкість до зовнішніх змін.

У сучасних умовах стратегічні альянси виступають важливим інструментом досягнення цілей сталого розвитку підприємств, оскільки вони дозволяють об'єднувати ресурси, компетенції та технології для реалізації спільних стратегічних ініціатив. Формування партнерських відносин сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, що має безпосередній вплив на економічну складову сталого розвитку. Спільне використання виробничих потужностей, логістичних систем та каналів збуту дозволяє знизити витрати та підвищити рівень рентабельності діяльності підприємств.

Водночас стратегічні альянси створюють передумови для активізації інноваційної діяльності, що є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності. Обмін знаннями та технологіями між партнерами сприяє впровадженню нових продуктів, удосконаленню виробничих процесів та підвищенню якості продукції. Це, у свою чергу, забезпечує відповідність сучасним вимогам споживачів та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємств [5].

Не менш важливим є вплив стратегічних альянсів на екологічну складову сталого розвитку. Спільна реалізація екологічних проєктів, впровадження ресурсозберігаючих технологій та оптимізація логістичних процесів дозволяють зменшити негативний вплив на довкілля. Таким чином, стратегічні альянси виступають комплексним механізмом, що забезпечує інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку підприємств.

Різноманітність форм стратегічних альянсів зумовлена специфікою діяльності підприємств та їх стратегічними цілями. У харчовій галузі найбільш поширеними є виробничі, логістичні, маркетингові та інноваційні альянси, які відрізняються за характером взаємодії та напрямками співпраці. Виробничі альянси передбачають спільне використання виробничих потужностей та оптимізацію технологічних процесів, логістичні – координацію постачання та розподілу продукції, маркетингові – спільне просування продукції та формування бренду, інноваційні – розробку нових продуктів і технологій [7].

Особливого значення для підприємств хлібопекарської промисловості набуває поєднання декількох форм альянсів, що дозволяє досягти максимального синергетичного ефекту. Зокрема, інтеграція виробничих і логістичних процесів сприяє зниженню витрат, а маркетингове партнерство забезпечує розширення ринків збуту та підвищення впізнаваності продукції.

Узагальнення основних форм стратегічних альянсів представлено у таблиці 2.

Таблиця 2. Основні форми стратегічних альянсів у харчовій галузі

Форма альянсу	Сутність	Очікуваний ефект
Виробничий	Спільне використання виробничих ресурсів	Зниження витрат, підвищення ефективності
Логістичний	Координація постачання та збуту	Оптимізація ланцюгів поставок
Маркетинговий	Спільне просування продукції	Зростання обсягів продажу, розширення ринку
Інноваційний	Спільна розробка нових продуктів	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором на основі [5-7]

Отже, вибір форми стратегічного альянсу залежить від цілей підприємства, його ресурсного потенціалу та умов зовнішнього середовища. Для підприємств харчової галузі доцільним є використання комплексних

моделей співпраці, які забезпечують інтеграцію різних напрямів діяльності та сприяють досягненню сталого розвитку.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що стратегічні альянси є ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств харчової галузі в умовах сучасних економічних викликів. Їх формування сприяє раціоналізації використання ресурсів, зниженню витрат, підвищенню інноваційної активності та зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку.

Встановлено, що інтеграція економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку можлива за умови впровадження гнучких форм міжфірмової взаємодії, серед яких стратегічні альянси займають провідне місце. Вони забезпечують синергетичний ефект, що проявляється у підвищенні ефективності діяльності підприємств та їх здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, використання стратегічних альянсів у практиці діяльності підприємств харчової галузі, зокрема хлібопекарської промисловості, доцільно розглядати як важливий напрям підвищення їх стійкості та досягнення довгострокового розвитку.

Література:

1. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 2008.
2. Barney J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2011.
3. Стратегічні альянси підприємств в Україні: передумови формування та перспективи розвитку. Київська школа економіки. URL: <https://publications.kse.ua/publications/strategichni-aliansi-pidpriemstv-ukrayini-peredumovi-105>
4. Підгурська І. А. Стратегічні орієнтири формування міжнародних альянсів українських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. № 2(34). С. 197-202. URL: https://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/
5. Морозова І. В. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 18. DOI: 10.32840/2522-4263/2020-1-3
6. Птащенко О. В. International strategic alliances in the modern world economy. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2023. DOI: 10.32750/2023-0218
7. Іващенко О. В., Рубцова М. Ю., Іващенко О. В. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2023. № 2(12). С. 215–222. DOI: 10.32750/2023-0218