

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ІНВЕСТУВАННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ
УПРАВЛІННІ»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи
ЕЖз-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»

_____ Аліна ВІНОГРАДОВА
(підпис)

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Ірина ПОПОВА
(підпис)

Рецензент: _____
(посада)

_____ (підпис)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

Лариса ТЄШЕВА

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«10» грудня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Виноградової Аліни Владиславівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка програми інвестування в антикризовому управлінні»
керівник роботи Попова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук,
доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.11.2025 року №2101-5/4060

2. Строк подання студентом роботи «2» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити теоретичні засади інвестування в системі антикризового управління підприємством та визначити його роль у забезпеченні фінансової стабілізації й стратегічного відновлення діяльності; узагальнити сучасні наукові підходи до трактування сутності антикризового інвестування, його еволюції та принципів формування інвестиційних програм у кризових умовах; систематизувати види, форми та інструменти інвестування залежно від стадії розвитку кризи та фінансового стану підприємства; проаналізувати фінансово-економічний стан і інвестиційну привабливість підприємства; оцінити ефективність чинної інвестиційної політики підприємства в контексті антикризового управління; здійснити аналіз фінансових результатів, ліквідності, рентабельності та ризиків інвестування; розробити програму інвестування як інструмент антикризового управління з урахуванням фінансових, організаційних та інноваційних рішень; обґрунтувати доцільність використання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування в процесі реалізації антикризових інвестиційних заходів;

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою
2	Робота над теоретичним розділом
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «02» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Аліна ВІНОГРАДОВА
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Ірина ПОПОВА
(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми _____
(підпис)

Ірина ТЕРНОВА
(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГРАМУВАННЯ ІНВЕСТУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ.....	10
1.1. Визначення кризи та основи циклічного розвитку.....	10
1.2. Засади антикризового управління на підприємстві.....	24
1.3. Інвестиційна-інноваційна політика як інструмент антикризового менеджменту.....	35
Висновок за першим розділом.....	44
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТАЙФУН-2000»	46
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Тайфун-2000».....	46
2.2 Аналіз стратегічного профілю підприємства ТОВ «Тайфун-2000»	54
Висновки до другого розділу	77
РОЗДІЛ III РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ТА ПРОГРАМУ ІНВЕСТУВАННЯ ТОВ «ТАЙФУН-200».....	79
3.1 Організаційно-виробничий план	79
3.2. Фінансовий план	89
Висновки за третім розділом	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

В умовах високого ступеня невизначеності розвитку подій та несподіваних впливів зовнішнього середовища, з якими стикаються підприємства в ринковій економіці¹, своєчасне виявлення причин криз є критично важливим. Криза визначається як надзвичайне загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її здатності вижити. Сучасний економічний світ вимагає від компаній не лише підтримки стабільності, але й постійного вдосконалення, дослідження нових ринків та оптимізації внутрішніх процесів, оскільки лише безперервне зростання може забезпечити виживання. Особливої актуальності дослідження набувають в умовах воєнного часу, коли керівникам необхідно оперативно виявляти кризові ситуації та застосовувати спеціальний управлінський підхід – антикризове управління.

Антикризове управління розглядається як специфічний управлінський підхід, який має на меті якомога швидше виявити ознаки кризи, створити передумови для її своєчасного вирішення та забезпечити виживання компанії. Воно має не лише допомагати підприємствам долати кризи, але й запобігати негативним кризам у майбутньому, сприяючи подальшому розвитку. Ефективне антикризове управління вимагає впровадження заходів синхронно з розвитком кризи, впливаючи на її першопричини.

Одним із ключових інструментів подолання кризи та відновлення підприємств є інвестиційно-інноваційна політика. Вона сприяє переходу від екстенсивного до інтенсивного шляху розвитку, гарантованого інноваціями. У сучасних умовах це передбачає інтеграцію технологій Індустрії 4.0 (ІоТ, ШІ, великі дані) та гнучких методологій (Agile) у продуктові стратегії для підвищення стійкості. Таким чином, розробка обґрунтованої програми інвестування в рамках антикризового управління є

необхідною передумовою для відновлення життєздатності та сталого розвитку підприємств в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка програми інвестування в антикризовому управлінні.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

1. Розкрити теоретичні засади антикризового управління підприємством, визначити його роль у системі стратегічного менеджменту.

2. Узагальнити сучасні наукові підходи до розуміння сутності антикризового управління, етапів його еволюції та принципів функціонування.

3. Систематизувати інструменти та механізми антикризового управління залежно від фази розвитку кризи.

4. Проаналізувати фінансовий стан і рівень економічної стійкості підприємства ТОВ «Тайфун-2000».

5. Оцінити ефективність використання інструментів стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємством та провести аналіз фінансових результатів, рентабельності та ймовірності банкрутства.

6. Розробити пропозиції щодо вдосконалення антикризової політики підприємства на основі поєднання фінансових, організаційних та інноваційних інструментів.

7. Обґрунтувати можливості впровадження зарубіжного досвіду антикризового управління в українських умовах.

8. Сформулювати модель інтегрованої системи антикризового управління, що поєднує класичні підходи та сучасні цифрові технології.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування та реалізації програми інвестування як інструменту антикризового управління.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися методи теоретичного узагальнення та систематизації для розкриття сутності кризи та антикризового управління. Застосовувалися методи економічного аналізу, зокрема PEST-аналіз для макроекономічного середовища та SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх факторів ТОВ «Тайфун-2000». Для розробки рекомендацій використовувались методи порівняльного аналізу (аналіз ринків ЄС та Близького Сходу) та моделювання (формування моделі інтеграції принципів Agile²⁸ та розробка інвестиційного проєкту).

Практичне значення отриманих результатів. Результати роботи мають практичне значення для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств. На основі проведеного аналізу ТОВ «Тайфун-2000» були розроблені конкретні пропозиції, включаючи коригування організаційної структури (створення відділу кадрів та відділу зовнішньоекономічної діяльності), вдосконалення системи мотивації та інвестиційний проєкт зі створення виробничої бази в Болгарії для випуску готових страв тривалого зберігання.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Розділ 1 розкриває теоретичні засади програмування інвестування в умовах кризи, включаючи визначення кризи та основи антикризового управління. Розділ 2 присвячений аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Тайфун-2000» та аналізу ринків збуту¹⁸³³. Розділ 3 містить розробку проєкту та програми інвестування ТОВ «Тайфун-2000»²⁹.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГРАМУВАННЯ ІНВЕСТУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Визначення кризи та основи циклічного розвитку

Слово «криза» походить від грецького слова «krisis», що означає «судження проблеми або рішення, прийняте в умовах невизначеності». Воно також може означати «вихід, вирішення конфлікту». У цьому сенсі Гіппократ і медична практика найчастіше використовували термін «криза», щоб інтерпретувати його як вирішальний етап у перебігу хвороби. У цьому сенсі криза виникає, коли стан погіршується, переростає в іншу хворобу або навіть зрештою призводить до смерті. Р. Козеллек лаконічно описує її як «поворотний момент, який майже невимірний, де рішення — це або життя, або смерть» [56].

У своєму «Трактаті з політичної економії» (1803) дослідник Ж-Б. Сей пояснював економічні кризи, використовуючи дисбаланси, що виникають у процесах виробництва, обміну та споживання [18]. Виходячи з його точки зору, можна зробити висновок, що поширених економічних криз можна уникнути, коригуючи дисбаланси та порушення рівноваги.

Як зазначав відомий вчений Є. М. Коротков, «...кризи не лише відображають суперечності у функціонуванні та розвитку, але й можуть виникати під час функціонування. Наприклад, суперечність між технологічним рівнем та якістю персоналу, а також суперечність між точною технологією та умовами її застосування. Криза – це надзвичайне загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її здатності вижити в навколишньому середовищі»

Вітчизняна вчена Л. Лігоненко ототожнює кризу із загостренням суперечностей у корпоративній соціально-економічній системі, що

загрожує виживанню підприємств у навколишньому середовищі [27]. Американські вчені визначають кризу як подію, яка загрожує репутації компанії або її подальшій діяльності, незалежно від розміру компанії, рівня управління, галузі чи географічного розташування, і спричинить певні наслідки [56] З. Шершньова визначає кризу так: «Криза – це універсальна фаза в будь-якому циклі, період дисбалансу» [51].

Скористаємося методологією А.О. Старостіної (Старостіна, Кравченко та Нагачевська, 2019) для розгляду структури поняття «криза» різними авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1- Структура поняття "криза" у підходах різних авторів

№	Автор, рік, вид наукової праці/поняття	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1	Дж. Кейнс (Кейнс, 1936/1998) "раптова та різка зміна підвищувальної тенденції на знижувальну"	Зміна	Зміна підвищувальної тенденції на знижувальну	
2	Т. Гренц (Grenz, 1987) "Криза на підприємстві – це незапланований та небажаний, обмежений у часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства"	процес	завада для функціонування підприємства	
3	Ю. Розенталь (Rosenthal, 1991) " криза – це ситуація, яка пов'язана з високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності"	ситуація	висока небезпека, стан невпевненості, відчуття невідкладності	
4	Л. Бартон (Barton, 1993) "криза – це широкомасштабна непередбачувана подія, яка веде до потенційно негативних результатів і може нанести серйозної шкоди всьому підприємству"	подія		потенційно негативні результати і можливість нанесення серйозної шкоди підприємству
5	П. Лагадек (Lagadec, 1996) "зіткнення з проблемами; необхідність діяти в умовах відсутності орієнтирів; надзвичайну ситуацію, яка супроводжується дестабілізацією"	надзвичайна ситуація	необхідність діяти а умови відсутності орієнтирів	Дестабілізація
6	К. Ру–Дюфор (Rouh–Dufort, 1996) "криза – це накопичення в організації чи її підрозділах потенційних чинників, які здатні зупинити поточні й майбутні операції підприємства, а також стосуватися індивідів та суспільства"		накопичення потенційних чинників	зупинення поточних й майбутніх операцій підприємства
7	Р. Хіт, 1998 (Хіт, 1998/2002) " загроза життю і матеріальним цінностям, втрата контролю над ситуацією, видима/або невидима шкода людям, матеріальним об'єктам і організаціям"	Загроза втрата контролю		

8	А.Д. Чернявський (Чернявський, 1998) "Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи міститься в загрозі руйнування системи"	етап у функціонуванні системи	вплив ззовні чи зсередини	загроза руйнування системи
9	Л.О. Лігоненко (Лігоненко, 2001) "криза – значне та тривале порушення рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції"	порушення рівноваги	прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції	
10	В.О. Василенко (Василенко, 2003) "криза при широкому на ній погляді, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку змін"	Переломний момент	розвиток змін	
11	С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко та Л.А. Тимашова (Рамазанов, Степаненко, & Тимашова, 2004) "загострення протиріч у соціально-економічній системі (у нашому випадку соціально-економічною системою є підприємство), що загрожує її існуванню в навколишньому середовищі"		загострення протиріч	загроза існуванню
12	А.М. Штангрет (Штангрет, 2007) "криза на підприємстві представляє собою період розбалансованої діяльності, супроводжуваний обмеженими можливостями впливу керівництва на фінансові відносини в суб'єкта господарювання"	складний період	обмежені можливості впливу керівництва на фінансові відносини	
13	В.С. Пономаренко (Пономаренко, 2010) "[...] криза на рівні підприємства – це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється нагромадженням суперечностей у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії із зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування та розвитку"	порушення параметрів життєздатності підприємства	закономірність та циклічність виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється нагромадженням суперечностей у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії із зовнішнім оточенням	наслідки для можливостей функціонування та розвитку

Отже, можна сказати, що існує багато способів пояснити сутність феномену «криза»: «Зміна» — Кейнс, Василенко; «Етап» — Чернявський; «Подія» — Паттон; «Процес» — Гренц; «Контекст» — Розенталь, Лагардек, Рамазанов, Степаненко та Тимашова; «Загроза» — Хітт; «Період» — Стангрейт; «Агресія» — Лігоненко, Пономаренко. З хронологічної точки

зору, пояснення сутності поняття «криза» можна умовно розділити на два періоди: до кінця 1990-х років кризи пояснювалися переважно як момент, подія чи процес; згодом кризи пояснювалися як загроза, агресія чи складний період. Таке зміщення фокусу пов'язане зі складністю економічних процесів та новими ризиками й викликами, з якими стикаються підприємства в глобалізованому світі. Сучасне визначення кризи більше наголошує на її негативних наслідках, операційних збоях та екзистенційних загрозах, що вимагає відповідної реакції з боку керівництва. Водночас деякі вчені все ще розглядають кризи як невід'ємну частину розвитку організації, поворотний момент, де ефективне управління кризами може принести нові можливості.

Можна підсумувати наступним чином:

1. Більшість визначень наголошують, що криза – це поворотний момент/критичний момент, період, коли система відхиляється від нормального функціонування.

2. Основними причинами кризи є внутрішні та/або зовнішні фактори, що впливають на систему, порушують баланс системи та загрожують її виживанню.

3. Кризи тісно пов'язані з нестабільністю процесів, втратою контролю над ситуацією, накопиченими конфліктами та необхідністю термінових дій для подолання негативних наслідків.

4. Через збій попередніх механізмів саморегулювання кризи вимагають нових методів управління, прийняття рішень та реагування.

5. Метою подолання кризи є відновлення життєздатності системи, стабільного функціонування та подальший розвиток.

З точки зору звичайного ведення бізнесу ці визначення можна розділити на два підходи.

- Перший підхід розглядає кризу як етап життєвого циклу бізнесу, де певні нестандартні обставини вимагають стратегічних змін. Цей

переломний момент розглядається як каталізатор розвитку та вдосконалення, що сприяє процесам трансформації та адаптації. До вчених, які дотримуються цієї точки зору, належать Л. Грайнер, А.Д. Чернявський, В.О. Василенко, Л. Бартон, К. Ру-Дюфор, П. Лагадек та Ю. Розенталь.

Інша точка зору стверджує, що кризу слід розглядати як погіршення одного або кількох параметрів функціонування економічного суб'єкта, що може призвести до його банкрутства або спричинити зміну рівноваги. Цю точку зору підтримують такі вчені: Р. Хіт, А.М. Штангрет, Т. Гренц, Дж. Кейнс, С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова, В.О. Василенко, В.С. Пономаренко та Л.О. Лігоненко.

Як згадувалося раніше, ці підходи відрізняються тим, як автори визначають нормальні (некризові) бізнес-операції: один – це безперервне зростання, а інший – підтримка стабільності. У сучасному світі товари та послуги не тільки не є дефіцитними, але й значно надлишковими; лише безперервне зростання може забезпечити виживання компанії. Компанії повинні постійно вдосконалювати свої товари та послуги, досліджувати нові ринки та оптимізувати внутрішні процеси. У такому середовищі підтримка стабільності призведе лише до відставання та, зрештою, до банкрутства. Тому метою кризового управління має бути безперервне зростання та адаптація до постійно мінливого середовища.

Ще одним важливим аспектом є визначення кризи з психологічної точки зору, зокрема, як менеджери почуваються, стикаючись із такими стресовими ситуаціями. О. Лербінгер та П. Лагадек (1996; Лербінгер, 1997) описали три психологічні виміри, на яких менеджери зосереджуються під час кризи:

- Надзвичайний тиск часу на прийняття рішень;
- Невизначеність щодо найкращого курсу дій;
- Несподівані ситуації.

С. Пірсон та Д. Клер (1998) визначили організаційну кризу як відображення суб'єктивності таких ситуацій: «Організаційна криза – це ситуація з низькою ймовірністю, але з високим рівнем наслідків, яку ключові зацікавлені сторони сприймають як загрозу виживанню організації, тим самим викликаючи тривогу серед окремих осіб та суспільства».

На основі результатів аналізу ми побудуємо та дослідимо структуру поняття «криза» (Рисунок 1.1).

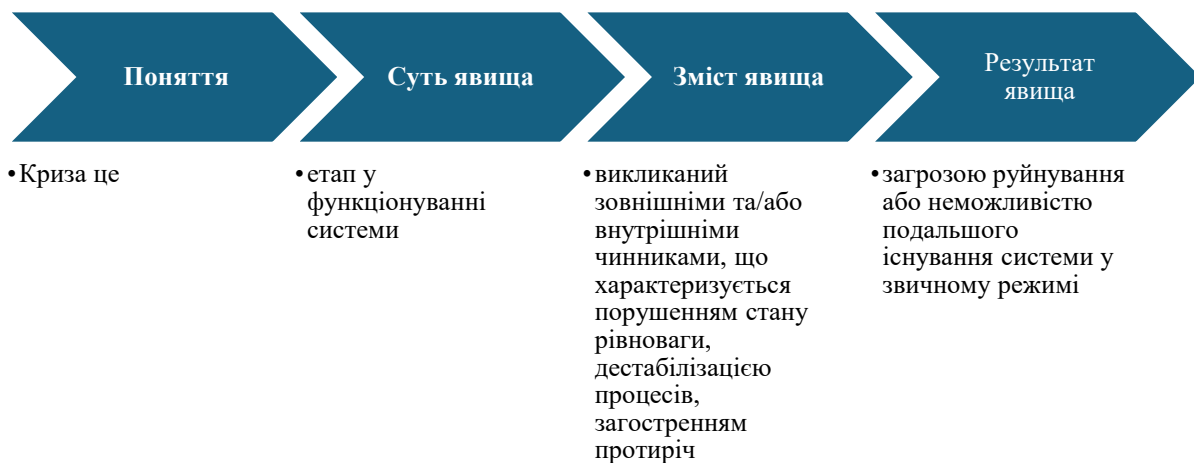


Рисунок 1.1 – Структура поняття "криза" [2]

Отже, ми пропонуємо концепцію «кризи» — етапу функціонування системи (господарського суб'єкта), спричиненого зовнішніми та/або внутрішніми факторами, що характеризується порушенням рівноваги, нестабільністю процесів, ескалацією конфліктів та загрозою руйнування системи або нездатністю продовжувати нормальне функціонування. Криза проявляється як складний та нестабільний період, втрата контролю над ситуацією та необхідність термінових дій і абсолютно нових реакцій для відновлення життєздатності та розвитку системи.

Таким чином, наше визначення інтегрує ключові аспекти пояснень кризи з різних літератур, підкреслюючи, що криза — це критичний етап життєвого циклу системи, що характеризується порушенням рівноваги, загрозою виживанню та необхідністю абсолютно нових реакцій для подолання негативних наслідків.

Фактори, що призводять до криз, багато вчених класифікують на дві категорії: фактори зовнішнього середовища та фактори внутрішнього середовища (табл. 5) [1, 4, 12, 13, 33].

Таблиця 5 – Зовнішні та внутрішні фактори виникнення кризи

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
1. Негативні тенденції розвитку галузі	1. Зміни в тенденціях розвитку галузі, які не відстежував суб'єкт господарювання
2. Монополізація ринку товару, який випускає суб'єкт господарювання	2. Втрата конкурентних переваг
3. Перевищення витрат над ціною реалізації продукції	3. Неефективна стратегія розвитку
4. Несприятливе ставлення стейкхолдерів	4. Відмінність підходів до розвитку бізнесу між власниками та менеджментом
5. Розвиток суб'єктів господарювання за традиційними, але неефективними стратегіями	5. Внутрішні конфлікти
6. Зміна оточуючого середовища	6. Запізнена реакція на дії конкурентів
	7. Невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок
	8. Неефективна реалізація інвестиційних чи інноваційних проєктів тощо

За підходом Скібіцької Л.І. (Скібіцька, 2014), існують 4 стадії кризи (табл. 6).

Таблиця 6 – Стадії кризи за підходом Л.І. Скібіцької

Стадія	Назва	Характеристика	Можливі заходи
1	Потенційна криза	можливістю виникнення кризи, але ще не реальним проявом ознак. У цей період стан суб'єктів господарювання може бути квазінормальним, але вже спостерігається зниження ефективності та погіршення фінансового стану	перегляд стратегії, реструктуризація, зниження витрат та підвищення продуктивності
2	Прихована (латентна) криза	характеризується надходженням кризових ознак, які ще невиразні	на цьому етапі можливо впливати на кризу за допомогою запобіжних та профілактичних заходів. Проблеми у стратегічному управлінні та

			маркетингу можуть бути вирішені через реструктуризацію суб'єктів господарювання
3	Гостра криза	відчуття негативних наслідків кризи та обмеженість альтернативних варіантів дій	вплинути на кризу можна за допомогою наявного потенціалу суб'єктів господарювання, і тут виникає потреба в оперативних заходах для стабілізації фінансового стану
4	Гостра Руйнівна криза	невдачу в подоланні кризи. Засоби, необхідні для її подолання, перевищують потенціал суб'єктів господарювання	ліквідація суб'єкта господарювання може стати неминучою через неефективність антикризових заходів та інтенсивність кризових явищ

Такий підхід детальніше розкриває кризовий процес господарюючого суб'єкта; проте, враховуючи циклічний характер криз, його слід доповнити однією або двома фазами — фазою рецесії, оскільки кризу можна вирішити за допомогою правильних та своєчасних дій; та фазою банкрутства — як завершальним етапом життєвого циклу компанії (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Авторський підхід до стадій перебігу кризи

Першим кроком у подоланні кризи є розуміння її типу; тому класифікація криз є вирішальним етапом управління. На цьому етапі кризи поділяються та класифікуються за різними кризовими станами на основі їх ключових характеристик (Таблиця 7). Детальна класифікація криз є важливою для диверсифікації методів та інструментів управління кризами для ефективного вирішення різних проблем та забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем.

Таблиця 1.2 – Підходи до класифікації криз

№	Класифікаційна ознака	Типи	Автор
1	Місце виникнення	Внутрішні, зовнішні	О.В. Тур (Тур, 2012)
2	Рівень виникнення	Мікроекономічні, мезоекономічні, макроекономічні, міжнародні	О.В. Тур (Тур, 2012)
		Макро– і мікрокризи	П.В. Кухта (Кухта, 2012)
3	Пошириність охоплення	Спеціалізовані, локальні, групові	О.В. Тур (Тур, 2012)
4	Передбачуваність	Передбачувані (закономірні) й несподівані	П.В. Кухта (Кухта, 2012)
5	Регулярність	Регулярні (циклічні або періодичні) та нерегулярні (проміжні, структурні, часткові і галузеві)	Ю.В. Щедрін (Щедрін, 2015)
6	Джерело походження	Стихійні, штучні	О.В. Тур (Тур, 2012)
7	Масштаб впливу	Автономні, масштабні	О.В. Тур (Тур, 2012)
		Загальні, локальні	П.В. Кухта (Кухта, 2012)
8	Стан протікання	Латентні, руйнівні	О.В. Тур (Тур, 2012)
9	Сфера виникнення	Екологічні, економічні, політичні, фінансові, демографічні	О.В. Тур (Тур, 2012)
		Фінансова, операційна, маркетингова, соціальна, інформаційна, кадрова, техніко-технологічна, організаційно-управлінська	І.Я. Кулиняк, І.І. Жигало, Т.М. Горбенко (Кулиняк, Жигало, & Горбенко, 2021)
		У сферах управління, управління людьми, збуту, організації, виробництва, логістики та постачання, досліджень і розробок, інвестицій, фінансів, контролю та планування	Д.В. Мошківська (Мошківська, 2023)
		Економічна, фінансова, виробнича, організаційна, технологічна, психологічна та кадрова	О.О. Маслак та О.Б. Гром'як (Маслак, & Гром'як, 2013)
10	Причина виникнення	Природні, суспільні та екологічні	П.В. Кухта (Кухта, 2012)
		Природні, технологічні, кризи конфронтації, кризи зловмисництва, спотворене управління цінностями, обман і неправильна поведінка керівництва	О. Лербінгер (Lerbinger, 1997)
		Технологічні, суспільні, стихійні лиха, управлінські або системні	В. Смолл (Small, 1991)
		Економічні, інформаційні, фізичні, кризи у сфері людських ресурсів, репутаційні, психопатичні акти та стихійні лиха	І.Митрофф (Mitroff, 2001)

	Випадковими, закономірними, циклічними	О.В. Тур (Тур, 2012)
--	--	----------------------

Класифікація за країною походження має вирішальне значення, оскільки вона відображає внутрішню кризу; тобто компанії мають можливість впливати не лише на наслідки кризи, але й на її корінні причини, оскільки вони існують у самій компанії. Класифікація за рівнем виникнення, масштабом та шкалою впливу є взаємозамінною. Ключова відмінність для компаній полягає в тому, чи впливає криза лише на саму компанію, чи на інші пов'язані суб'єкти, такі як споживачі, постачальники, посередники та конкуренти. Навіть якщо криза створена людиною для певної мети, класифікація за країною походження не має особливого значення для компанії. У сучасному складному та взаємопов'язаному економічному світі неможливо контролювати кризу так, щоб вона впливала лише на цільовий суб'єкт або явище. Класифікація за станом виникнення має сенс, оскільки вона допомагає компаніям визначити терміновість реагування на кризу. Класифікація за масштабом також має сенс, оскільки вона допомагає компаніям визначити свій курс дій. Класифікація за передбачуваністю та регулярністю є подібною, але не зовсім однаковою. Існує перетин, оскільки циклічні кризи значною мірою передбачувані. Однак, за словами Ю.Ф. Щедрина, нециклічні кризи не включають кризи, що виникають усередині компанії, і їх можна виявити заздалегідь [54]. Наприклад, зміна тенденції споживання продукту може призвести до поступового зниження його продажів. Класифікація криз за їх масштабом також важлива, але методи класифікації, засновані на цій характеристиці, значно різняться. Це свідчить про те, що кризові явища є багатогранними, а методи їх дослідження відрізняються. Автори також використовують причини та масштаб криз як класифікаційні ознаки, але класифікацію П.В. Кухти та І. Мітрова на основі причин доречніше вважати такою, що належить до категорії масштабу, оскільки вони визначають область, де

виникає криза, а не її причини [24]. Інші методи класифікації на основі причин, хоча й корисні, не є ідеальними, оскільки причини можуть включати численні фактори, що часто є результатом комбінованого впливу кількох факторів. Тому такі методи класифікації не дуже значущі для бізнесу. Крім того, всі ці класифікації є неповними, оскільки вони зосереджені на виробничому процесі, ігноруючи (або спрощуючи) ринок як потенційне місце кризи. Сам ринок є найбільшим джерелом як можливостей, так і ризиків, які можуть призвести до кризи. З точки зору суб'єктів господарювання, ринкове середовище можна поділити на:

- Макроринкове середовище, що включає політичні, правові, економічні, соціально-культурні, технологічні та природні фактори;

- Мікроринкове середовище: постачальники, посередники, клієнти та конкуренти, а також цільова аудиторія, така як засоби масової інформації, громадські організації, національні та ненаціональні установи, асоціації та фонди [17].

З точки зору суб'єктів господарювання, це місця, де можуть виникати або розвиватися кризи.

Підсумовуючи визначення «кризи» та класифікації кризових явищ сучасними економістами, можна виділити три підходи:

1. Криза – це випадкове явище, спричинене несприятливими факторами (спотвореними, деструктивними, нестабільними тощо) або факторами навколишнього середовища, причинами тощо. Практики зазвичай схильні дотримуватися цієї точки зору, оскільки вони займаються «практичною» справою та безпосередньо стикаються з кризовими явищами.

2. Криза – це не лише випадкове явище, а й регулярне – залежне від пропорцій різних сил (швидкість, інтенсивність тощо) та явищ (процеси, дії тощо). Все залежить від конкретних обставин та враховує логіку життєдіяльності системи. Такої точки зору дотримуються переважно ті, хто

вивчає кризові явища з макроперспективи. Вони розглядають «велику» кризу як сукупність численних менших кризових проявів.

У цьому випадку одна подія може відігравати домінуючу роль, впливаючи таким чином на детермінізм.

3. Криза – це природне явище (ми поділяємо цю точку зору): З огляду на мінливість економічного розвитку, прогрес неминуче супроводжується рецесією. Отже, криза розглядається як об'єктивна реальність у бізнес-операціях, і, що важливо, вона є керованою. Цей підхід характеризується здатністю прогнозувати кризові явища, встановлювати ефективні механізми для усунення їх негативного впливу та інтегрувати заходи запобігання кризам в антикризову систему, тим самим запобігаючи майбутнім кризам для підприємств. [7]

Тому, узагальнюючи відповідні пояснення в існуючій економічній літературі та враховуючи поточну економічну ситуацію в Україні, ми визначаємо корпоративну кризу як пряму загрозу її нормальному функціонуванню, яка може проявитися в її фінансовій, організаційній та іншій діяльності.

Кризові явища корпоративного рівня можна класифікувати на такі типи: стратегічна криза, криза ефективності та криза ліквідності. Стратегічна криза характеризується зниженням темпів зростання виробництва та продажів, зменшенням виручки від реалізації продукції, погіршенням відносин з господарюючими суб'єктами та втратою конкурентних переваг. У цій ситуації підприємство зазнає збитків, змушене використовувати частину своїх поточних активів для погашення боргів, і таким чином має скорочувати масштаби виробництва. У цей момент криза загрожує життю підприємства, вимагаючи негайної фінансової реструктуризації.

Криза ліквідності характеризується різним ступенем неплатоспроможності. Індикаторами таких криз є низькі коефіцієнти

ліквідності, дефіцит готівки, недостатня ліквідність власного капіталу та необґрунтоване збільшення співвідношення боргу до активів. Кризу банкрутства можна розглядати як реальну загрозу корпоративного краху та подальшого банкрутства [13, с. 55].

У ринковій економіці підприємства стикаються з високим ступенем невизначеності розвитку подій та різними неочікуваними впливами зовнішнього середовища. Тому своєчасне виявлення причин майбутніх криз стає дедалі важливішим.

Наразі підприємства стикаються як із внутрішніми, так і із зовнішніми факторами, що сприяють фінансовим кризам. Зовнішні фактори не пов'язані з власною діяльністю підприємства та залежать від економічних тенденцій, політичної ситуації та траєкторії розвитку світового ринку. Рисунок 1.3 ілюструє фактори, що призводять до бізнес-криз.

Внутрішні фактори, тобто мікросередовище, безпосередньо пов'язані з власною діяльністю підприємства та переважно впливають з неефективних механізмів управління, пасивної інноваційної політики, виробничих та технологічних проблем, а також недосконалих маркетингових стратегій [11, с. 157].

Зовнішні фактори, тобто макросередовище, включають зниження національного доходу, ескалацію інфляції, нестабільність валютного ринку, зниження реальних доходів, зростання безробіття, зниження ефективного попиту та політичну нестабільність. До них належать складність залучення фінансових ресурсів через банківські кредити; обмеження у залученні інвесторів; та національна політична ситуація.

Внутрішні фактори включають: високі фіксовані витрати; високу частку короткострокових джерел фінансування; високі витрати на кредити; неефективне фінансове управління; відсутність системи управління кризовими ситуаціями; та тривалі періоди відновлення інвестицій [11, с. 157].

Класифікація факторів, що провокують корпоративні кризи, дозволяє нам бути цілком впевненими в тому, що фінансові кризи спричинені не лише певними місцевими недоглядами чи дефектами, а зазвичай є результатом системних помилок у політиці, планах розвитку та ринкових стратегіях.

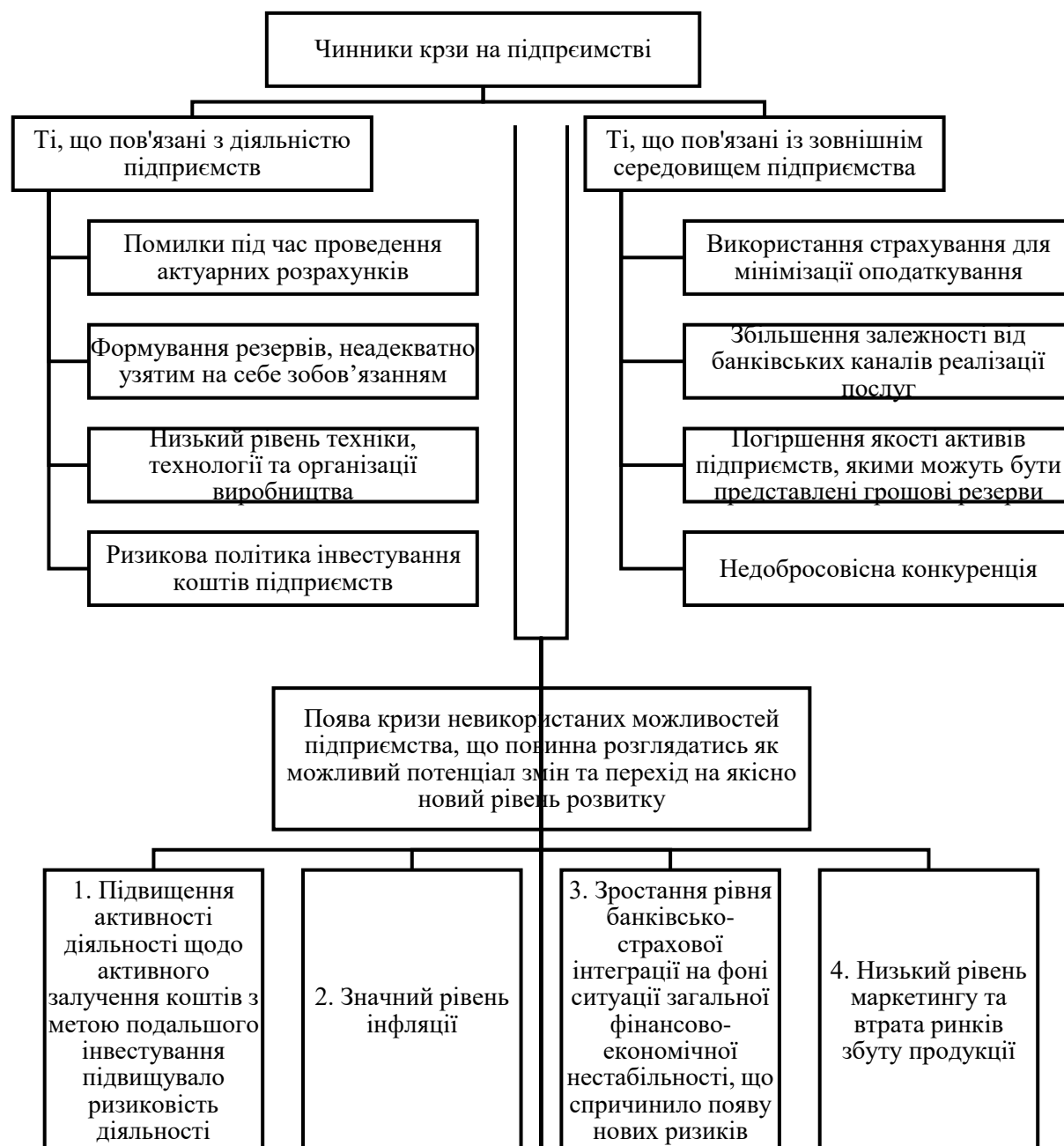


Рисунок 1.3 – Ідентифікація чинників, що зумовила виникнення кризи на підприємстві

Отже, можна зробити висновок, що кризи є не лише негативними та руйнівними, але й містять потенціал для змін. Це пояснюється тим, що кризи виявляють фактори, невидимі за нормальних обставин, дозволяючи компаніям вчитися на них та мобілізувати ресурси для трансформації. Існуючі дослідження показують, що корпоративна криза – це масштабна, непередбачувана, але трансформаційна подія. Вона може негативно вплинути на економічну активність (призводячи до дисбалансу в корпоративній системі), але також мати позитивні наслідки, такі як підвищення корпоративної ефективності та активація сили змін, тим самим сприяючи розвитку корпорації.

Криза випробовує стійкість компанії та її здатність швидко реагувати на зовнішні екологічні виклики. Однак кризи також мають позитивні наслідки, а саме:

- Виявлення слабких місць;
- Сприяння організаційним змінам;
- Сприяння впровадженню сучасних технологій та інновацій, тим самим посилюючи конкурентну перевагу компанії в майбутньому.

Крім того, можна сказати, що будь-яка криза, якщо вона не є фатальною, містить елементи контркризового управління. Отже, розуміння криз у корпоративній діяльності призвело до появи корпоративного контркризового управління, а розуміння мети та змісту контркризового управління пройшло тривалий процес розвитку та триває донині.

1.2. Засади антикризового управління на підприємстві

У сучасних умовах воєнного часу керівникам необхідно оперативно виявляти кризові ситуації в діяльності підприємств та застосовувати

спеціальний управлінський підхід — антикризове управління — у разі виникнення кризи. Багато вчених присвячені розкриттю сутності «антикризового управління». У зарубіжній академічній літературі «антикризове управління» пояснюється як «кризовий менеджмент» [15]. Тому антикризове управління розглядається як спеціальна галузь управління, спрямована на подолання кризових явищ. Більшість науковців трактують контркризове управління як специфічний управлінський підхід, що вимагає спеціальних методів, інструментів та форм. Л. Лігоненко розуміє контркризове управління як особливу, безперервно організовану форму управління, метою якої є якомога швидше виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для своєчасного вирішення кризи, забезпечення виживання компанії та запобігання банкрутству [27].

На відміну від багатьох науковців, які пропонують заходи щодо подолання фінансових криз, Л. Ситник надає більш загальне визначення цього поняття. Отже, кризовий менеджмент – це здатність формулювати оптимальні плани реагування в кризових ситуаціях, визначати пріоритети в кризових сценаріях, координувати діяльність підприємства та його працівників до виникнення кризи, а також забезпечувати ефективність роботи в екстремальних умовах [39]

На думку вченого І. Бланка, кризовий менеджмент – це проактивний процес, спрямований на виявлення ознак кризових явищ, запобігання поширенню кризи та стагнації розвитку підприємства; цей процес проходить через весь цикл функціонування підприємства [3].

Отже, узагальнення теоретичних досліджень методів управління кризами, включаючи виявлення кризових ситуацій та демонстрацію рішень щодо подолання криз, дозволяє визначити основні принципи подолання фінансових криз:

Все керівництво повинно мати певний ступінь антикризової спроможності, особливо коли підприємство вступає у стадію розвитку кризи;

Впровадження антикризових заходів повинно відбуватися синхронно з розвитком фінансової кризи — від її виникнення до її посилення.

Механізм управління кризовим процесом, налаштований таким чином, може забезпечити вплив на корінні причини, а не наслідки кризи;

Ескалація фінансової кризи подовжить цикл впровадження антикризових заходів, що призведе до збільшення витрат ресурсів;

Усунення кожного наступного типу фінансової кризи має бути засноване на усуненні попереднього типу;

Вжиття відповідних контрзаходів на стадії виникнення кризи є найшвидшим способом її подолання.

Отже, спираючись на метод визначення сутності кризового менеджменту підприємства, систематично викладений у цьому дослідженні, ми вважаємо, що кризовий менеджмент можна розглядати як сукупність принципів, форм та методів, що використовуються для формулювання та реалізації низки управлінських рішень, спрямованих на швидке виявлення кризових ризиків, діагностику першопричин криз та створення належних умов для своєчасного подолання криз, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом раціонального використання існуючого потенціалу підприємства та відновлення його життєздатності.

Для повного розуміння елементів кризового менеджменту необхідно уточнити їхні функції, а послідовність їх реалізації показана на рисунку 1.4. [11].

Ми вважаємо, що, всупереч твердженням деяких експертів, підприємства не повинні відмовлятися від постановки цілей як бізнес-операції. Постановка цілей визначає пріоритетність цілей і, застосовуючи принцип «максимальної вигоди за оптимальних витрат», планує подальші

дії найбільш раціональним та ефективним способом, забезпечуючи відповідність цілей елементів антикризової стійкості в управлінні засобам їх досягнення.

Крім того, вищезазначені функції мають вирішальне значення для сталого функціонування підприємств у сьогоденні та майбутньому. Функція планування повинна розрізняти планування антикризової стійкості та фінансове планування. Планування антикризової стійкості передбачає розробку та обґрунтування нових напрямків бізнесу, що дозволяє підприємству створювати можливості та забезпечувати свою конкурентоспроможність в умовах змін у зовнішньому середовищі. Фінансове планування, з іншого боку, визначає, чи може підприємство реально отримати власні кошти та іноземні інвестиції, а також цільове використання цих коштів.

Підприємства зазвичай мають численні відділи, відповідальні за різні бізнес-операції, але робота цих відділів не завжди скоординована, що призводить до відхилень в управлінській діяльності.

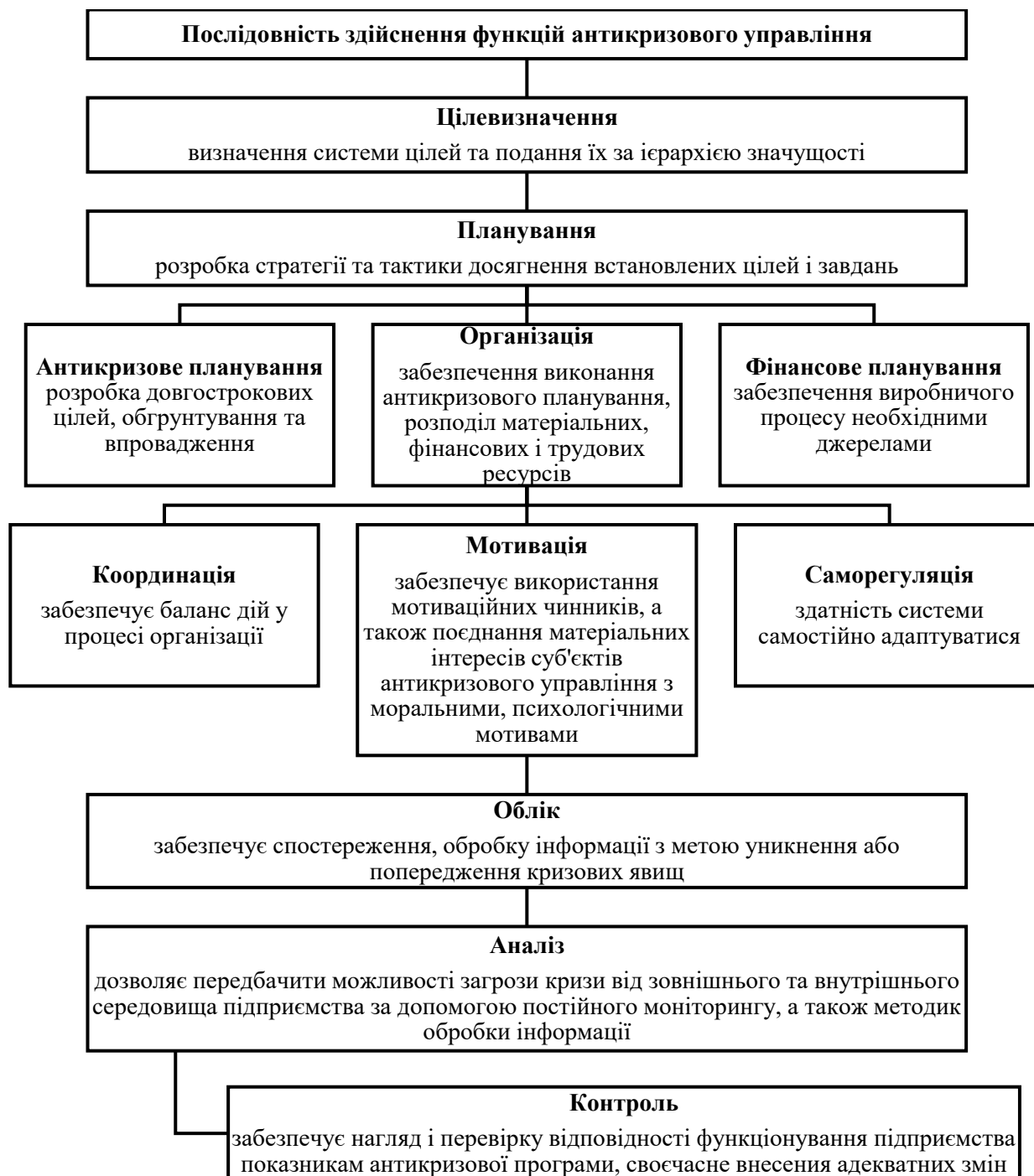


Рисунок 1.4 – Послідовність здійснення функцій антикризового управління підприємством

Щоб уникнути системних дисбалансів у межах підприємства, рекомендується приділяти більше уваги саморегулювальній функції організації, щоб своєчасно вносити необхідні корективи під час впровадження кризового менеджменту.

Для швидкого виявлення фінансової кризи компанії, знаходження її першопричин та формулювання контрзаходів необхідно впровадити функцію бухгалтерського обліку. Функція бухгалтерського обліку – це спеціалізована інформаційна система, за допомогою якої керівництво компанії може отримувати інформацію про потенційні загрози, які можуть виходити як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища.

Функція стимулювання – це сукупність механізмів стимулювання та покарання, призначених для мотивації всієї команди та кожного співробітника до підвищення операційної ефективності, тим самим допомагаючи компанії якомога швидше оволодіти від кризи. Функція контролю діє як система раннього попередження про загрози банкрутства, забезпечуючи вибір відповідних заходів кризового реагування. Поєднання запропонованої послідовності функцій кризового реагування з додатковими функціями, індивідуально призначеними для різних компаній, може служити організаційною основою кризового реагування в корпоративному управлінні та закласти теоретичну основу для подальшого застосування інструментів кризового реагування, що дозволить компаніям стати на шлях сталого розвитку.

Одним з ключових етапів відновлення компаній після кризи є розробка та впровадження заходів реагування на кризу. Перелік заходів для покращення поточної ситуації варіюється від компанії до компанії залежно від таких факторів, як її галузь, категорія продукції, ринкові умови, регіональна інфраструктура, система корпоративного управління, структура витрат на управління виробництвом та технологічні характеристики. Конкретний зміст управлінських заходів залежить від серйозності фінансової кризи. Тому фінансове управління кризостійкістю можна розділити на дві категорії: система превентивних заходів, спрямованих на запобігання фінансовим кризам; та система конструктивних та ефективних заходів, спрямованих на допомогу

компаніям у подоланні фінансових криз. Для вітчизняних компаній наступна схема (рис. 1.5) містить методичні пропозиції щодо розробки заходів кризостійкості для підвищення ефективності праці.

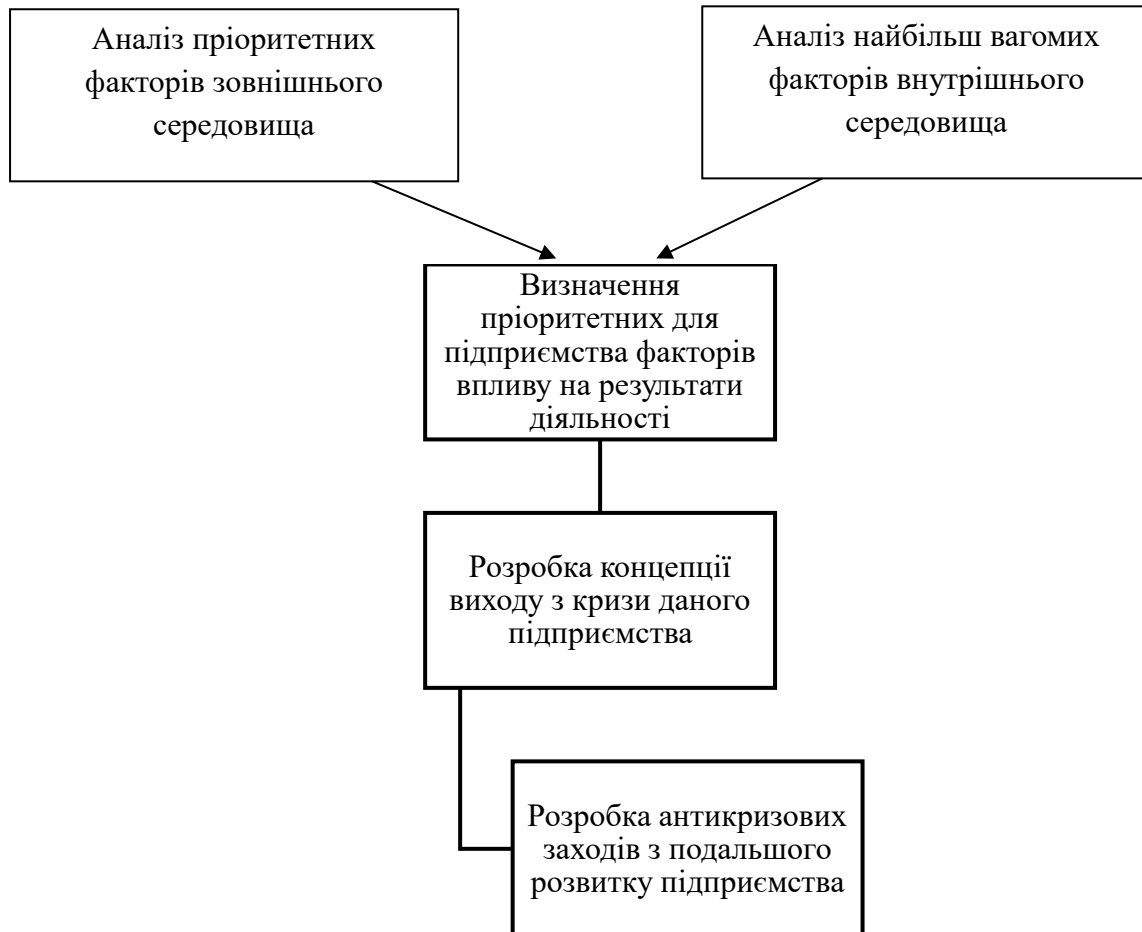


Рисунок 1.5 – Схема антикризових заходів підвищення ефективності роботи підприємств

Серед багатьох аспектів кризових питань у бізнес-операціях особливо важлива діагностика криз. Результати діагностики допомагають своєчасно виявляти кризи в бізнес-операціях та забезпечують основу для формулювання та впровадження рішень з кризового менеджменту. Для правильної діагностики кризи в бізнес-операціях необхідно враховувати вплив численних внутрішніх та зовнішніх факторів, циклічні характеристики самої кризи та її прояви в бізнес-операціях, а також розуміння природи кризи (хоча ці розуміння ще остаточно не встановлені).

Відповідні положення теорії життєвого циклу підприємства можуть допомогти нам заздалегідь визначити певні ключові вузли в життєвому циклі кризи в бізнес-операціях та зосередити наші зусилля на подоланні цих вузлів, тим самим пом'якшуючи наслідки кризового явища та запобігаючи його переростанню в кризову ситуацію або навіть у повноцінну кризу.

Під час війни головною метою контркризового управління є подолання кризи під впливом несприятливих зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, досягнення сталого розвитку бізнес-діяльності та підвищення її конкурентних позицій.

Головною метою кризового менеджменту є забезпечення сталого функціонування підприємства в сучасних нестабільних умовах. Ефективність кризового менеджменту та досягнення його основних цілей залежать від того, чи можуть менеджери швидко реагувати на кризу, знаходити найкращий план реагування на кризу та зосереджуватися на вирішенні найскладніших проблем. Деякі з найважливіших аспектів кризового менеджменту показано на рисунку 1.6.

Ефективний антикризовий менеджмент	Негайність та рішучість дій
	Прозорість та чесність комунікації
	Соціальна відповідальність бізнесу

Рисунок 1.6 – Найважливіші аспекти антикризового менеджменту

Ефективність кризового менеджменту залежить від:

- Формулювання та впровадження заходів кризового менеджменту;
- Пошуку нових можливостей та їх успішного впровадження [12].

Основними цілями кризового менеджменту є:

- Допомогти компанії вийти з кризи;
- Забезпечити фінансову стабільність;
- Формулювати та впровадити заходи кризового менеджменту;
- Розробити стратегію кризового менеджменту;

– Забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень та дій.

Тому кризовий менеджмент має не лише допомагати компаніям долати кризи та виходити з них, але й забезпечувати уникнення негативних криз у майбутньому, тим самим сприяючи стабільності та подальшому розвитку компанії.

Кожна кризова ситуація, з якою стикається компанія, має свої унікальні характеристики. Однак формування процесу кризового управління відбувається за певним алгоритмом і включає кілька етапів. Етапи процесу кризового управління показано на рисунку 1.6.

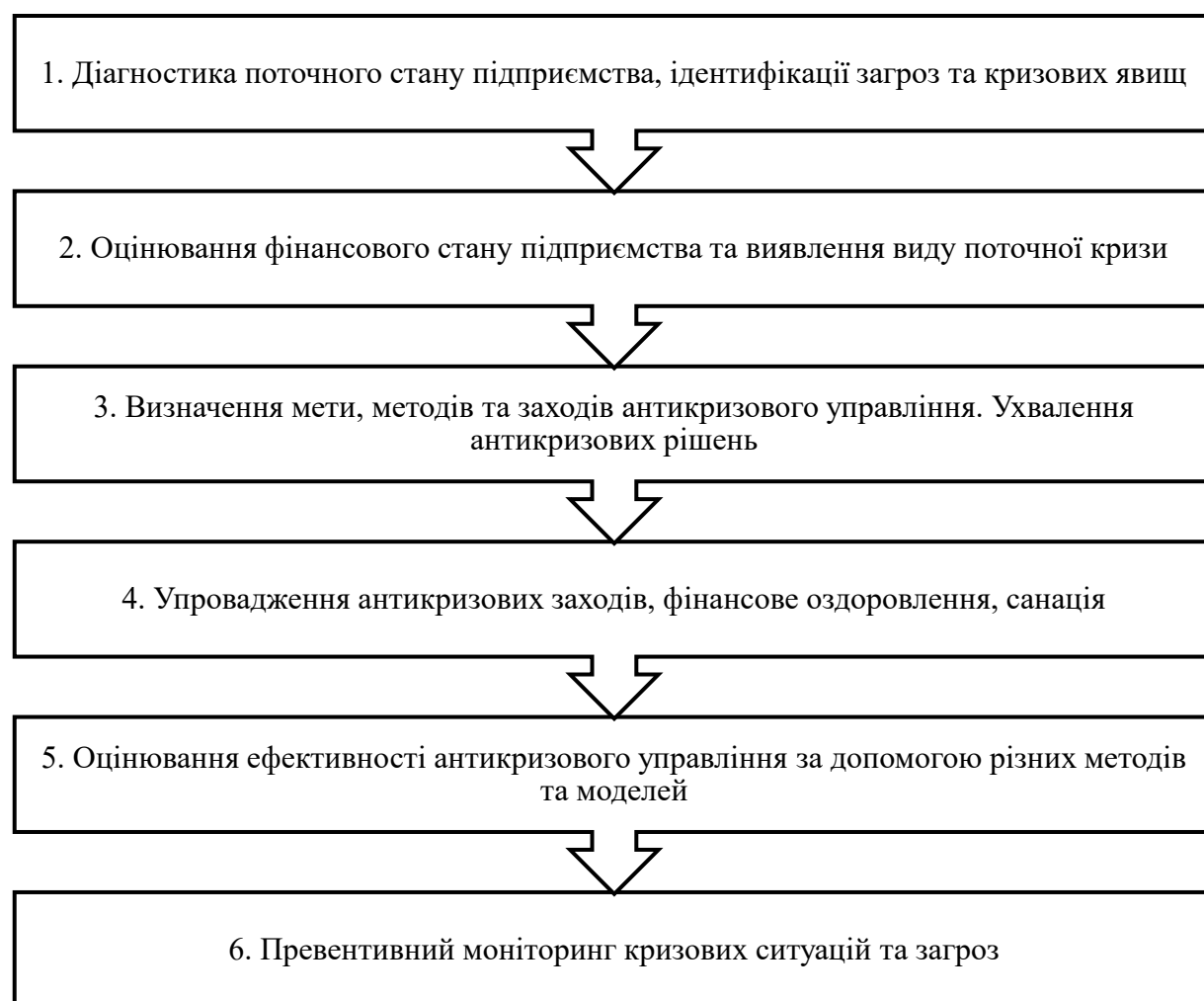


Рисунок 1.6 – Етапи процесу антикризового управління [31]

Перший етап кризового управління починається з діагностики поточної ситуації та визначення потенційних загроз і кризових сценаріїв у

діяльності організації. Другий етап включає оцінку фінансово-економічного стану організації, що допомагає у визначенні кризових сценаріїв на третьому етапі.

Після визначення кризи (третій етап) необхідно визначити наступне:

- Цілі, завдання та зацікавлені сторони (четвертий етап);
- Методи, інструменти та заходи (п'ятий етап);
- Прийняття рішень щодо кризового управління (шостий етап).

На сьомому етапі можна внести корективи до системи управління, а також впровадити заходи кризового управління та фінансового одужання. Восьмий етап є вирішальним, оскільки він включає оцінку ефективності кризового управління на основі різних стандартів та методів. Після цього стан організації повернеться до норми (дев'ятий етап).

Десятий і останній етап включає моніторинг потенційних кризових сценаріїв та загроз. У практиці кризового управління існують різні методи прогнозування корпоративного банкрутства, такі як:

- 1) Методи оцінки фінансового стану;
- 2) Економіко-математичні методи та моделі;
- 4) Системи штучного інтелекту;
- 3) Експертні методи [50].

Найпоширенішими експертними методами є економіко-математичні моделі, зокрема:

- п'ятифакторна модель Е. Альтмана;
- дискримінантна модель Р. Ліса;
- дискримінантна модель Дж. Таффлера;

– модель Г. Спрінгейта. Ефективне управління кризами вимагає розробки та впровадження стратегій реагування на кризи, щоб забезпечити можливість підприємств продовжувати діяльність навіть у разі тривалої кризи [11, с. 226].

Вчені вважають, що розробка та впровадження стратегій реагування на кризи не лише допомагає подолати кризи, але й сприяє майбутньому розвитку підприємств.

Основні стратегії управління кризами, визначені наразі вченими, наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні антикризові стратегії управління

№	Стратегія	Опис стратегії
1	Вживання	Створення жорсткої економії витрат, капіталовкладень, продаж збиткових виробництв, здійснення необхідних кадрових змін
2	Оптимізація витрат	Скорочення витрат, перегляд бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів
3	Диверсифікація діяльності	Перехід на актуальніші товари, послуги або вихід на інші ринки
4	Стабілізація	Зняття з виробництва нерентабельної продукції, реструктуризація боргів, перегляд цінової політики
5	Фінансова стратегія	Гуртуються на переговорах з кредиторами, реструктуризації боргів, залученні додаткового фінансування
6	Гнучкість і адаптація до ринку	Швидке реагування на зміни середовища, коригування бізнес-моделі та врахування нових тенденцій
7	Зростання	Зростання за рахунок злиття або поглинання, впровадження інновацій та сучасних ІТ-технологій у виробництво і діяльність
8	Розвитку цифрових технологій	Цифровізація технологічних процесів, впровадження онлайн-продажу та використання цифрових платформ

[52]

Використовуючи стратегії, перелічені в таблиці 1.3, компанії можуть подолати кризи, посилити свої конкурентні переваги та відродити свій бізнес. Наприклад, стратегія «оптимізації витрат» допомагає зменшити фінансові витрати; стратегія «диверсифікації бізнесу» може відкрити нові можливості шляхом трансформації для пропонування більш релевантних продуктів чи послуг; а реалізація стратегії «гнучкість та адаптивність» допомагає компаніям швидше адаптуватися до змін у нестабільному середовищі [52]. Комплексно використовуючи ці стратегії, компанії можуть не лише пережити кризи, але й відкрити нові можливості зростання, тим

самим підвищуючи свою довгострокову конкурентоспроможність. Тому важливо не лише стабілізувати ситуацію, але й шукати та розвивати нові можливості.

1.3. Інвестиційна-інноваційна політика як інструмент антикризового менеджменту

Вивчення інноваційної політики під час криз має глибоке історичне коріння, що сягає праць Йозефа Шумпетера. Він розглядав інновації як механізм «творчого руйнування», де проактивні дії підприємців стимулюють реформи в економічній системі, створюючи простір для нових та ефективніших способів виробництва.

Велика депресія 1930-х років — одна з найбільших глобальних криз в історії — мала парадоксальний вплив на інновації. З одного боку, різке скорочення інвестицій у нові проекти через масові банкрутства та закриття — значне скорочення кількості економічних суб'єктів — явно негативно вплинуло на інновації. Пандемія вкладів з банків та масштабні банкрутства фінансових установ також призвели до збитків для приватних інвесторів, які раніше підтримували нові проекти, зменшивши їхню готовність інвестувати у високоризикові проекти (Bernstein & Mezzanotti, 2022). Це мало довгострокові негативні наслідки: у регіонах Сполучених Штатів, які найбільше постраждали від банкрутств банків, навіть у наступні десятиліття кількість виданих патентів не змогла відновитися до докризового рівня (Aghion & Howitt, 1992). Іншим історичним прикладом є повоєнна криза та так звана енергетична криза 1970-х років. Після Другої світової війни країни пережили період рецесії, покладаючись на інновації як двигун реконструкції: саме в цей час було закладено основи для

масштабного виробництва нових матеріалів та розвитку ядерної енергетики та аерокосмічних технологій.

Економічна криза 1973-1979 років (або «нафтова криза») стимулювала технологічні зміни в енергетичній та автомобільній промисловості (Bernstein & Mezzanotti, 2022): більше уваги приділялося енергоефективності, альтернативним джерелам енергії та реструктуризації виробничих процесів для зменшення залежності від дорогих ресурсів.

Сучасні теоретичні інструменти можуть допомогти нам глибше зрозуміти взаємодію між інноваціями та економічними кризами. Багато моделей, що інтегрують теорію економічного зростання та теорію циклів, намагаються пов'язати інноваційний процес з циклічністю. Однією з тенденцій є так звана неошумпетерівська модель економічного зростання, зокрема модель «творчого руйнування» Філіпа Агіона та Пітера Хауїтта (Aghion & Howitt, 1992). У цій моделі економічне зростання досягається завдяки серії інновацій, кожна з яких руйнує цінність попередніх технологій (прояв «творчого руйнування»). Ці моделі припускають, що економічні кризи впливають на напрямок та ефективність інновацій. Наприклад, під час економічної рецесії очікувана віддача від інновацій знижується, що може тимчасово зменшити їхню появу. Однак, водночас, ефект «очищення» (зменшення кількості неефективних фірм) може підвищити середню продуктивність і згодом стимулювати більш ефективні інновації, хоча ці інновації можуть бути відносно менш радикальними в контексті ринкових змін.

У науковій літературі продовжуються дискусії щодо того, чи мають економічні рецесії «очисний» чи «пом'якшувальний» ефект. Деякі дослідження показали, що рецесії вивільняють капітал і робочу силу, ресурси, які потім можна перерозподілити в нові сектори або більш ефективні фірми, тим самим стимулюючи інновації під час економічного відновлення (Caballero & Hammour, 1991). Інші дослідження показують, що

рецесії негативно впливають на накопичення знань: фірми скорочують бюджети на дослідження та розробки, втрачають кваліфікованих працівників, яких можуть перевести на нетехнічні роботи, та відкладають реалізацію проектів з високим рівнем ризику — все це може мати довгостроковий негативний вплив на інноваційний процес (Stadler, 2020). Ці підходи часто поєднуються з певними макроекономічними моделями. Наприклад, теорія реального бізнес-циклу (RBC) (Kydland & Prescott, 1982) розглядає технологічні потрясіння як основне джерело економічних коливань: несподівані прориви в технологічному прогресі або, навпаки, уповільнення можуть призвести до зростання або зниження економічної активності. Загалом, частково причину економічних криз можна пояснити технологічними рецесіями (тимчасове уповільнення зростання продуктивності). Однак модель реального бізнес-циклу (RBC) не пояснює прямо причину уповільнення технологічного прогресу, натомість розглядаючи його як екзогенний фактор. Ендогенні моделі, такі як моделі Ромера або Агіона-Гавітта, пропонують певне пояснення природи технологічних обмежень: вони вказують на роль стимулів та очікувань. Під час криз погіршення очікувань щодо майбутнього попиту та збільшення труднощів у доступі до фінансування – фактори, що зменшують можливості для інновацій. Водночас кризи також можуть породжувати новий попит; наприклад, підвищений попит на більш економічні технології або нові продукти через зміни в уподобаннях споживачів, що стимулюватиме інновації (наприклад, фірми, які прагнуть вищої технологічної ефективності під час кризи 1973-1979 років, про яку згадувалося раніше). Тобто, новіші моделі також враховують неоднорідність фірм: більш продуктивні, багатші на ресурси фірми можуть продовжувати впроваджувати інновації навіть під час економічних спадів, тоді як менш продуктивні фірми – ні.

Контркризові заходи, як випливає з назви, є компонентом загального управління, зосередженим на запобіганні економічним кризам та забезпеченні стабільного функціонування економіки. Його розглядають як безперервний процес, спрямований на виявлення ознак кризи та розробку планів запобігання економічній стагнації. Розробка контрзаходів кризи вимагає аналізу зовнішніх (ринкових умов) та внутрішніх факторів (технологічних характеристик, управлінського розвитку).

Нещодавні дослідження підкреслили важливість інтеграції сучасних технологій Індустрії 4.0 (IoT, ШІ, великі дані) у стратегії продуктів промислових підприємств, спрямовані на стійкість до криз. Зокрема, гнучкі методології, як гнучкий підхід до управління продуктами, можуть допомогти компаніям швидко адаптуватися до змін ринку, знизити фінансові ризики та підвищити ефективність. Про це свідчить робота Каджала Сінгха [58] та МакМагона К. [63], які наголошують на важливості гнучкості розробки продукту для швидкого реагування на зміни ринку.

Однак, як зазначають Кушніренко О.М. ефективне впровадження Індустрії 4.0 все ще стикається з багатьма суттєвими перешкодами, такими як недостатня кваліфікація персоналу та інтеграція традиційних систем з новими технологіями [25]. Ці питання вимагають значних інвестицій у модернізацію та кібербезпеку, що має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Традиційні підходи до кризового менеджменту приділяють велику увагу фінансовій та економічній діагностиці, включаючи аудит та розробку бізнес-планів реструктуризації. Однак аналіз показує, що в класичній літературі з кризового менеджменту досі бракує детального пояснення прямого зв'язку між кризовою політикою та продуктовою політикою промислових підприємств. Ця наукова прогалина вимагає дослідження того, як конкретні технологічні зміни трансформують продуктові стратегії для досягнення сталого розвитку [19].

Індустрія 4.0 – це етап промислової революції, що характеризується інтеграцією виробничих технологій та інформаційних технологій. Впровадження цієї концепції приносить значні переваги, серед яких ключовими є автоматизація, підвищення ефективності, підвищена гнучкість та адаптивність, а також розширення аналітичних можливостей для прийняття рішень на основі даних [34]. Ця технологічна основа є наріжним каменем для впровадження інноваційних продуктових стратегій. Однак впровадження Індустрії 4.0 також стикається з численними викликами. Ці виклики включають зростання ризиків кібербезпеки, складність інтеграції нових систем зі старими системами (застарілими системами) та нагальну потребу інвестувати в кваліфікацію персоналу. У сучасному промисловому контексті України ці виклики є особливо гострими, оскільки переробна промисловість ще не повністю готова до Індустрії 4.0. Це створює загрозу в умовах дедалі жорсткішої глобальної конкуренції. Якщо світові лідери використовуватимуть Індустрію 4.0 для створення нових ланцюгів створення вартості, непідготовленість українських виробників загрожуватиме їхній конкурентоспроможності в середньостроковій перспективі.

Гнучка методологія виникла в галузі розробки програмного забезпечення. Завдяки своїй ефективності в управлінні змінами, ризиками та невизначеністю, її застосування на промислових підприємствах стає все більш поширеним [63]. Фундаментальні принципи гнучкої розробки продукту, такі як часте та безперервне постачання робочих продуктів, зосередження на мінімально життєздатному продукті (MVP) та постійна співпраця з клієнтами, є потужними інструментами управління кризами [58].

Технології Індустрії 4.0 пропонують фізичну можливість швидкої реструктуризації та коригування виробництва. Однак, без відповідних методів управління, ця технологічна гнучкість може бути не реалізована або

може бути використана недостатньо. Можливості гнучкої інтеграції відіграють тут вирішальну роль: вони забезпечують спосіб перетворення технологічної гнучкості Індустрії 4.0 (що забезпечується CPS та IoT) на успіх бізнесу. Швидкий зворотний зв'язок дозволяє командам швидше виявляти проблеми та узгоджувати продуктові стратегії з очікуваннями клієнтів. Це запобігає виробництву нерелевантної продукції, уникаючи таким чином значних фінансових ризиків та збитків.

Стратегічна стійка продуктова стратегія виходить за рамки традиційного управління збитками, зміщуючись у бік превентивного управління життєвим циклом продукту. Це вже не просто маркетингова підсистема, а стратегічний рушій, інтегрований у загальну корпоративну стратегію. Основне завдання АКТР полягає в забезпеченні стабільності фінансового становища компанії, що головним чином досягається за рахунок збільшення продажів відповідної продукції та зниження витрат для підвищення прибутковості.

Впровадження стратегічної стійкої продуктової політики означає перехід від екстенсивного шляху розвитку, спрямованого на максимізацію прибутку з мінімальними капіталовкладеннями, до інтенсивного шляху розвитку, гарантованого інноваціями та здатністю розробляти та впроваджувати нові рішення. На цьому тлі товарна політика стала ключовим фактором, що стимулює інтенсивний розвиток [25].

Крім того, слід розширити діагностичну функцію стратегічної кризостійкої товарної політики. Вона повинна включати не лише фінансові аудити, але й оцінку ризиків, пов'язаних з технологічними прогалинами (особливо застарілими системами управління) та недостатньою кваліфікацією робочої сили [34]. Це дозволяє перейти від діагностики наслідків (втрат) кризи до діагностики її структурних причин (застарілі технології чи персонал).

Ключові технології Індустрії 4.0 надають промисловим підприємствам необхідні інструменти для досягнення необхідної гнучкості та адаптивності, що є прямим заходом для подолання кризових ризиків, спричинених невідповідністю продукту та ринку. Впровадження кіберфізичних систем (КФС) та Інтернету речей (ІоТ) дозволило глибоку інтеграцію виробництва та інформаційних технологій (ІТ). Ця інтеграція дозволяє підприємствам швидко налаштовувати та переналаштовувати виробничі процеси. Більша гнучкість, яку забезпечує Індустрія 4.0, дозволяє ефективно реагувати на постійно мінливі потреби споживачів. Її роль у стійкості до криз полягає в мінімізації ризику накопичення запасів, уникненні великої кількості непридатної або застарілої продукції, яка є основним джерелом значних економічних втрат [38].

Індустрія 4.0 надає величезну кількість даних, які можна використовувати для розширеної аналітики. Штучний інтелект (ШІ) та великі дані можуть допомогти компаніям визначати тенденції, прогнозувати попит та вдосконалювати виробничі стратегії. Це має вирішальне значення для розробки та впровадження інноваційних продуктових стратегій і зміцнення ринкової позиції компанії [6]. Водночас слід визнати, що, незважаючи на покращені можливості прийняття рішень, залишається ризик прийняття нерелевантних рішень на основі неправильно інтерпретованих даних або системних вразливостей. Тому стратегічна кризостійка товарна політика потребує вбудованих механізмів для перевірки прогнозів ШІ щодо змін у продукті, і найкращий спосіб досягти цього – гнучке тестування ринкових припущень (Таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Вплив ключових технологій Індустрії 4.0 на елементи стратегічної антикризової товарної політики

№	Технологічний компонент (Індустрія 4.0)	Вплив на елемент товарної політики	Антикризовий механізм (Мінімізація ризику)

1	Кіберфізичні системи (CPS) / IoT	Асортимент, гнучкість виробництва	Здатність до масової кастомізації; швидка переналадка для адаптації до потреб клієнтів
2	Розширена аналітика (Big Data, AI)	Прогнозування, управління ЖЦП	Використання даних для вдосконалення стратегій виробництва та прогнозування попиту.
3	Аддитивні технології (3D-друк)	Інноваційність та час виведення на ринок	Створення MVP та прототипів; скорочення циклу розробки.
4	Цифровий маркетинг та E-learning	Збут та людський капітал	Підвищення культури спілкування з клієнтами; усунення прогалин у цифровізації збуту; навчання персоналу

Антикризова гнучка модель є основним науковим результатом цього дослідження. Вона інтегрує методологію технологічної гнучкості Індустрії 4.0 з проактивним антикризовим управлінням портфелем продуктів. Модель базується на безперервній діагностиці ринків та внутрішніх процесів з використанням Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту (ШІ), що дозволяє раннє виявлення потенційних ознак кризи. Її стратегічний фокус зосереджений на розробці мінімально життєздатного продукту (MVP), що дозволяє компаніям швидко тестувати ринкові ідеї з мінімальними інвестиціями, що особливо важливо для компаній з обмеженими фінансовими ресурсами. Подальша розробка продукту використовує ітеративний підхід, гнучко адаптуючись до змін зовнішнього середовища за допомогою короткоциклової розробки (спринтів) (Таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Інтеграція принципів Agile Product Development у стратегічну антикризову товарну політику

№	Принцип Agile (адаптований до промисловості)	Стратегічний зміст для АКТП	Результативний Антикризовий Ефект
1	Задоволення клієнта ранньою та безперервною доставкою	Випуск MVP та постійна оптимізація продукту на основі відгуків.	Зниження ризику невідповідності продукту ринку; забезпечення стійкості продажів та мінімізація збитковості.
2	Вітання змін навіть на пізніх етапах	Використання гнучкості CPS для швидкої зміни характеристик / обсягів виробництва.	Підвищення адаптивності до мінливої кон'юнктури ринку.

3	Простота – мистецтво максимізації кількості невиконаної роботи	Фокус на мінімальній, але необхідній функціональності (MVP); ресурсоефективність.	Оптимізація витрат; ефективне використання обмежених власних коштів та уникнення марнотратства.
4	Спонсори, розробники та користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний темп	Розбивка процесів на малі вежи; інвестування в навчання персоналу.	Збереження людського капіталу, критичного для І4.0; уникнення плінності кадрів та забезпечення сталого розвитку.

Успішне впровадження антикризової моделі на національних промислових підприємствах вимагає подолання системних перешкод, виявлених під час дослідження.

По-перше, ключовою слабкістю є недостатня якість персоналу. Людський капітал (знання, навички та підприємництво) є ключовим фактором розвитку Індустрії 4.0. Цей дефіцит безпосередньо перешкоджає використанню переваг цифрових технологій. Збільшення інвестицій у навчання персоналу та забезпечення сталого кар'єрного розвитку є важливими. Цільові програми онлайн-навчання та коучингу можуть швидко покращити цифрові можливості працівників, необхідні для використання великих даних та кіберфізичних систем (КФС) [11].

По-друге, підприємства стикаються з подвійними викликами інтеграції застарілих систем управління та дедалі серйозніших загроз кібербезпеці. Антикризова політика повинна враховувати забезпечення надійного захисту даних та мереж від кібератак. Впровадження Індустрії 4.0 слід розглядати як «динамічне бачення», що вимагає поетапної цифрової трансформації, починаючи з пілотних проєктів, одночасно будуючи надійну архітектуру кіберзахисту [6].

По-третє, слабкі сторони в цифрових продажах та відсутність збалансованої інвестиційної політики підривають переваги гнучкого виробництва. Недостатній розвиток цифрового маркетингу у вітчизняних торговельних підприємствах перешкоджає ефективному застосуванню

гнучких принципів, заснованих на постійній комунікації з клієнтами та зборі даних. Рекомендації включають покращення інвестиційної політики для системи продажів та використання інструментів цифрового маркетингу для підвищення залученості клієнтів [20].

Висновок за першим розділом

У першому розділі кваліфікаційної роботи «Теоретичні засади програмування інвестування в умовах кризи» було розкрито сутність поняття «криза» та «антикризове управління», а також обґрунтовано роль інвестиційно-інноваційної політики як ключового інструменту подолання кризових явищ на підприємстві.

Узагальнення теоретичних підходів показало, що криза – це надзвичайне загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її здатності вижити. Більшість визначень сходяться на тому, що криза є поворотним або критичним моментом, коли система відхиляється від нормального функціонування, що вимагає термінових дій. Кризи можуть бути спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, такими як неефективне управління, пасивна інноваційна політика, економічні тенденції чи політична нестабільність. Було визначено, що криза є природним явищем у розвитку системи, яке є керованим і містить потенціал для змін, виявляючи слабкі місця та сприяючи трансформації.

Антикризове управління розглядається як специфічний управлінський підхід, що вимагає особливих методів, інструментів та форм. Його головна мета — якнайшвидше виявити ознаки кризи, створити передумови для її своєчасного вирішення, забезпечити виживання компанії та запобігти

банкрутству. Ключові принципи антикризового управління включають проактивний підхід, синхронне впровадження заходів відповідно до розвитку кризи та вплив на корінні причини, а не лише на наслідки.

Процес антикризового управління складається з низки послідовних етапів, починаючи від діагностики поточної ситуації та потенційних загроз до оцінки фінансово-економічного стану, визначення цілей, розробки та впровадження заходів, а також моніторингу ефективності. Для діагностики ймовірності банкрутства використовуються експертні та економіко-математичні методи, такі як моделі Альтмана, Ліса, Таффлера та Спрінгейта.

Сучасна антикризова інноваційна стратегія вимагає інтеграції технологій Індустрії 4.0 (Кіберфізичні системи, IoT, ШІ, Великі дані) та гнучких методологій (Agile) у продуктові стратегії для підвищення стійкості. Технології Індустрії 4.0 надають гнучкість для швидкої переналадки виробництва та кращого прогнозування попиту, а принципи Agile, такі як часта доставка MVP, мінімізують фінансові ризики та забезпечують відповідність продукту ринковим змінам.

Для успішної реалізації цієї Антикризової гнучкої моделі в українських умовах необхідно подолати системні перешкоди, включаючи недостатню кваліфікацію персоналу, проблеми інтеграції застарілих систем та забезпечення кібербезпеки, а також розвиток цифрових каналів збуту. Це створює необхідність інвестування не лише в технології, але й у людський капітал.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТАЙФУН-2000»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Тайфун-2000»

Сендвіч-продукція представлена на українському ринку вже 20 років. За цей час бренд «Пікнік Меню» ніколи не зустрічав настільки ж сильних та впевнених конкурентів. Найважливіша перевага бренду полягає у використанні натуральних інгредієнтів; тобто ці снеки не просто «смачні» чи просто продукти з додаванням ароматизаторів, а справді створені нашими експертами.

Фахівці ТОВ «Тайфун-2000» є професіоналами харчової промисловості та займаються науковими дослідженнями.

Спочатку ці снеки були науковим експериментом співробітників компанії. Сам процес створення унікального на ринку продукту цікавий. У той час компанія продавала млинці з різними начинками, що призвело до ідеї розробки снеку, який легко намазувати на млинці, був ароматним та ситним. Кінцевий продукт був смачним і його можна було намазувати не лише на млинці, а й на хліб, і навіть використовувати в приготуванні інших страв.

Так походить снєк «Пікнік Меню», який залишається популярним та улюбленим споживачами й сьогодні.

Виробничий процес закуски «Меню пікніка» вимагає використання нестандартного обладнання. Ці пристрої були розроблені співробітниками компанії «Тайфун-2000» у співпраці з провідними експертами українського машинобудування.

Технологічний процес. Першим кроком у виробничому процесі є визначення вимог до сировини, ключовими критеріями якого є «натуральність», умови виробництва та постачальники.

Важливо наголосити, що у виробничому процесі не використовуються генетично модифіковані інгредієнти, що повністю відповідає політиці якості та безпеки компанії. Сировина та допоміжні матеріали проходять багаторівневий контроль.

Очищення води. Пишається комплексна система очищення води, яка охоплює механічне очищення води, озонову обробку, пом'якшення та дехлорування.

Після такої обробки якість води відповідає європейським стандартам за фізико-хімічними, токсикологічними та бактеріологічними показниками, а її смак близький до смаку натуральної джерельної води.

Багаторівневий контроль. М'які умови обробки сировини забезпечують безпеку, тим самим максимально зберігаючи харчову та біологічну цінність готового продукту.

Визначення ключових точок контролю у виробничому процесі та комп'ютеризація системи контролю параметрів процесу забезпечують ефективний багаторівневий контроль, що запобігає відтоку неякісної продукції.

Существенним досягненням на сучасному етапі розвитку є модернізація та трансформація виробничого обладнання, що забезпечує подальше зростання обсягів виробництва. Це означає не лише встановлення відповідних технологічних процесів, але й оптимізацію всієї організаційно-технічної структури, а також управлінських процесів. Оптимізуйте виробничий процес.

Система управління якістю виробництва компанії «Тайфун-2000» сертифікована за стандартом ISO 9001-2001. Крім того, уся продукція компанії виготовляється з натуральної сировини (без генетично

модифікованих інгредієнтів) та мінімізує кількість використовуваних інгредієнтів, щоб забезпечити збереження сенсорних характеристик продукції протягом 28 днів.

Принципи якості. Політика розвитку компанії базується на двох основних принципах — якості та безпеці продукції. Виробництво суворо дотримується сучасних систем управління якістю: національних стандартів України, ISO 9001:2001 (ISO 9001:2000) та ISO 22000:2005 (Національний комітет стандартизації України). Тому високі стандарти якості снєків забезпечують високі стандарти в усіх аспектах: процеси, обладнання та технології, гігієна, умови виробництва, транспортування, зберігання та особливо сировина.

Торгова марка «Меню для пікніка» отримала Золоту нагороду Європейської якості, нагороду «Найкраща торгова марка України 2002 року» та нагороду «Найкращий вітчизняний продукт року» на Всеукраїнському конкурсі якості.

Компанія «Тайфун-2000» пишається своєю комплексною системою дистрибуції, побудованою на міцних та довгострокових партнерських відносинах з найнадійнішими оптовими та роздрібними компаніями.

У 2006 році для оптимізації продажів було створено Торгову компанію «Тайфун-2000».

Продукція ТОВ «Тайфун-2000» розповсюджується по всій Україні. Канали збуту охоплюють усі типи роздрібних магазинів, від супермаркетів до невеликих магазинів. «Тайфун-2000» налагодив партнерські відносини з численними регіональними та національними торговельними мережами, такими як «Сільпо», «Велика Кишеня», «АТБ», «Фора» та «BILLA».

ТОВ «Тайфун-2000» має комплексну систему логістики та управління запасами. Склади – це спеціально обладнані склади з контрольованою температурою, що відповідають технологіям зберігання та гігієнічним

вимогам до закусок «пікнік-меню». Склади оснащені механізованим обладнанням.

Товари відвантажуються вчасно. Відділ продажів прагне оперативно та комплексно задовольнити ринковий попит на продукцію ТОВ «Тайфун-2000».

Товари транспортуються на склади партнерів за допомогою спеціалізованих рефрижераторних транспортних засобів, що забезпечує відповідність товарів умовам зберігання незалежно від відстані.

Основним завданням відділу продажів є побудова високоякісної системи дистрибуції, яка відповідає потребам сучасної економіки, розширення ринків збуту та встановлення довгострокових партнерських відносин.

На основі вищезазначених видів діяльності та асортименту продукції ми створили організаційну структуру, зображену на рисунку 2.1.

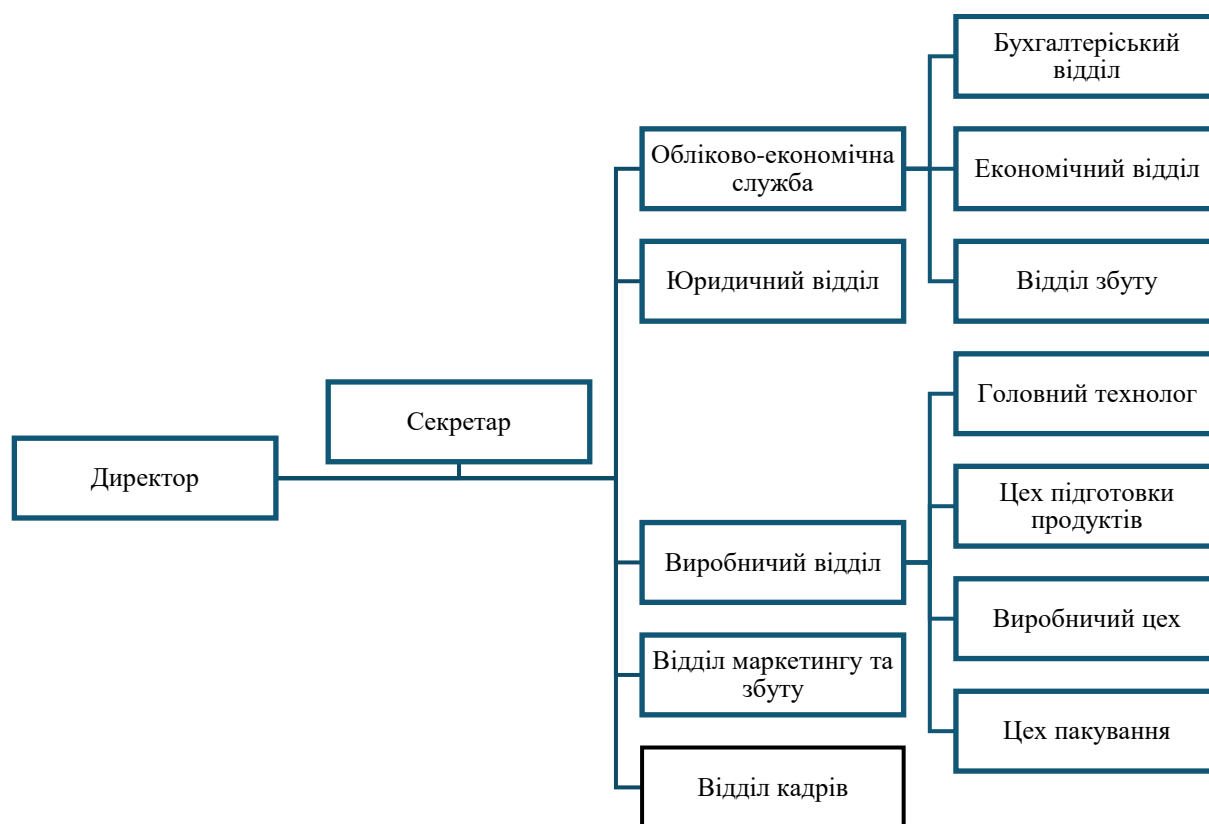


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Тайфун-2000»

Організаційна структура компанії (рис. 2.1) є лінійно-функціональною. Ця структура чітко визначає обов'язки та обмежує повноваження відділів і співробітників у виконанні конкретних операцій для досягнення встановлених цілей компанії.

Компанією керує Генеральний директор, який самостійно вирішує питання, пов'язані із соціальним розвитком компанії, виробничою, економічною та фінансовою діяльністю. Генеральний директор відповідає за організацію роботи компанії та несе повну відповідальність за всі її дії. Він представляє інтереси компанії у спілкуванні з постачальниками, покупцями, іншими компаніями та установами, а також певною мірою управляє основними засобами, майном та іншими активами компанії.

Фінансовий директор (CFO) безпосередньо керує бухгалтерським та економічним відділами, які, у свою чергу, звітують перед Генеральним директором. CFO відповідає за організацію та вдосконалення економічної діяльності компанії, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності та рентабельності виробництва, якості продукції та зниження витрат. Він прагне покращити планування економічних показників компанії для забезпечення їх ефективності, тим самим встановлюючи та вдосконалюючи нормативну базу для планування.

Відділ збуту також звітує перед економічним відділом. Сільськогосподарські компанії характеризуються тим, що рідко орієнтуються безпосередньо на кінцевий споживчий ринок, а переважно продають продукцію промисловому ринку. Тому їхніми основними покупцями є компанії, які закупають продукцію для подальшої переробки або перепродажу.

Крім того, для регулювання внутрішніх відносин та взаємодії із зовнішнім середовищем компанія створила юридичний відділ, який очолює директор з юридичних питань.

Основою компанії є відділ агрономічних послуг, що складається з головного агронома та його команди, а також керівників груп обробки ґрунту. Цей відділ відповідає за визначення термінів сівби, застосування засобів захисту рослин та термінів збору врожаю.

Відділ інженерно-технічного обслуговування включає головного інженера, автомеханіків та персонал енергетичної служби. Цей відділ забезпечує технічну підтримку посадки, збору врожаю та транспортування сільськогосподарських культур.

Зазвичай, роботою з управління персоналом займаються відповідні функціональні відділи компанії, такі як відділ кадрів або відділ послуг управління персоналом. У менших компаніях цією роботою безпосередньо займаються економічні експерти та керівники компаній. Варто зазначити, що такий підхід не є ефективним способом вирішення проблем, оскільки компаніям часто важко чітко розмежувати, які питання належать до компетенції економічних консультантів, а які – до повноважень керівника. Це особливо помітно під час сезонного найму працівників: з жовтня по квітень наступного року через брак відповідної роботи компанії можуть скорочувати деякі посади, щоб заощадити кошти.

Основною мотивацією працівників для роботи в компанії є отримання компенсації. Аналіз системи компенсації компанії показує, що адміністративний та допоміжний персонал оплачується погодинно. За цією системою заробітна плата базується не на конкретних результатах діяльності, а на кількості відпрацьованих годин. Цей метод підходить для працівників, чию роботу важко стандартизувати, а результати діяльності важко чітко визначити. Ця система певною мірою приваблива для працівників, оскільки не залежить від інтенсивності праці та ефективності; вона також приваблива для власників бізнесу, оскільки дозволяє заощадити деякі постійні витрати, одночасно збільшуючи обсяг виробництва продукції. Однак недоліком цієї системи є відсутність зв'язку між

заробітною платою та продуктивністю праці, що шкодить як працівникам (оскільки підвищення трудомісткості не призводить до збільшення доходів), так і власникам бізнесу. Необґрунтоване зростання витрат на оплату праці та невідповідність між результатами діяльності бізнесу та компенсацією працівників є одними з основних недоліків цієї системи управління персоналом.

Для працівників, результати роботи яких безпосередньо впливають на прибуток компанії, може бути прийнята система оплати праці, що не оподатковується. Ця система базується на універсально застосовних ринкових оцінках та системах компенсації, і встановлює змінні частки заробітної плати на основі результатів роботи. Наразі існує кілька різних систем формування заробітної плати (рисунок 2.2).

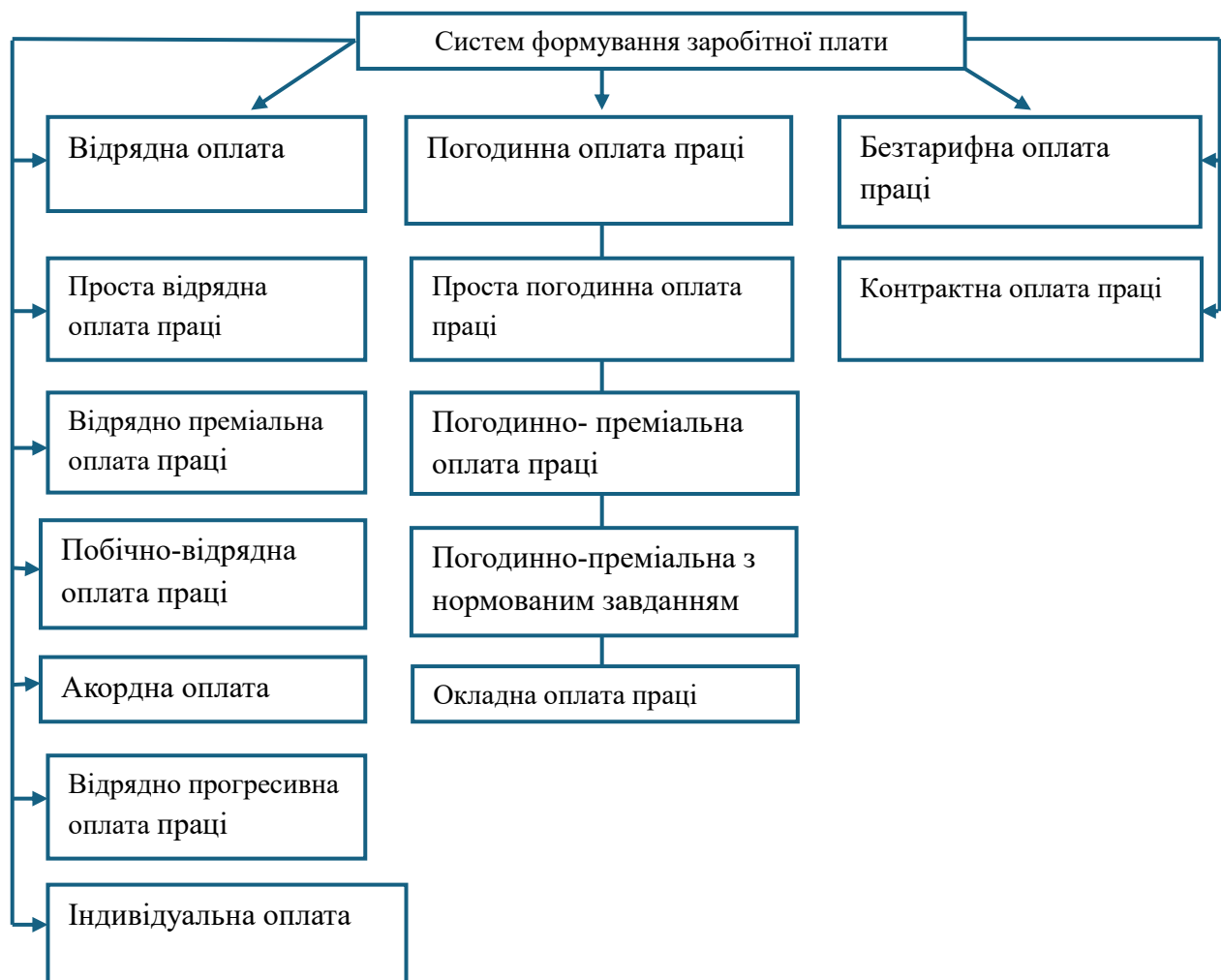


Рис. 2.2 – Системи формування заробітної плати [21]

Наразі ТОВ «Тайфун-2000» використовує просту відрядну систему оплати праці для агрономічних, інженерних та технічних послуг. Див. таблицю 2.1 для діаграми, що ілюструє структуру зайнятості, систему компенсації та характер зайнятості.

Таблиця 2.1 – Структура зайнятості, форми оплати праці та характер зайнятості персоналу на ТОВ «Тайфун-2000»

№	Назва посади	Кількість штатних одиниць	Характер зайнятості	Форма оплати праці
1	Директор	1	Постійна	Погодинно-преміальна
2	Секретар	1	Постійна	Погодинна
3	Фінансовий директор	1	Постійна	Погодинна
4	Головний бухгалтер	1	Постійна	Погодинна
5	Бухгалтер	1	Постійна	Погодинна
6	Економіст	2	Постійна	Погодинна
7	Начальник відділу збуту	1	Постійна	Відрядно-преміальна
8	Менеджер зі збуту	2	Постійна	Відрядно-преміальна
9	Головний агроном	1	Постійна	Погодинно-преміальна
10	Помічник головного агронома	1	Постійна	Погодинно-преміальна
11	Бригадир рільних бригад	1	Постійна	Погодинно-преміальна
12	Комбайнер	6	Тимчасова, сезонна	Відрядно-преміальна
13	Головний інженер	1	Постійна	Погодинно-преміальна
14	Автомеханік	2	Постійна	Погодинно-преміальна
15	Головний енергетик	1	Постійна	Погодинно-преміальна
16	Водій вантажного автомобіля	4	Тимчасова, сезонна	Відрядна проста
17	Різноробочий	30	Тимчасова, сезонна	Відрядна проста
18	Прибиральниця	1	Постійна	Погодинна

(Складено автором за [23])

Як видно з даних таблиці 2.1, компанія використовує просту систему компенсації. Тому не всі працівники беруть участь у системі досягнення цілей, а також не всі працівники зацікавлені в безпосередній продуктивності. Таким чином, розробка більш досконалої системи компенсації допомогла б підвищити конкурентоспроможність продукції. Далі ми проаналізуємо фінансовий стан компанії.

2.2 Аналіз стратегічного профілю підприємства ТОВ «Тайфун-2000»

Для того, щоб надати пропозиції щодо покращення, ми проведемо порівняльний аналіз стратегічного огляду та поточного положення ТОВ «Тайфун-2000» на ринку з його конкурентами. Результати аналізу наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «Тайфун-2000»

Внутрішня складова	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Дотримання до нормативної бази та наявність внутрішніх регламентуючих документів	- діяльність підприємства ведеться відповідно до законодавства України. - розроблені правила внутрішнього трудового розпорядку, регламенти допуску до роботи, правила техніки безпеки, інше.	- недостатня ведеться робота з юридичного аналізу вхідних договорів, немає розуміння специфіки роботи за зовнішньоторговельними договорами та на зовнішніх ринках.
2. Організаційна структура	- лінійно-функціональна організаційна структура із чітким розподілом функціональних обов'язків - завдяки невеликому розміру управлінські рішення приймаються швидко, наявна невелика дистанція між директором та підлеглими і топ-менеджмент може швидко прийняти у вирішенні певного питання	- при виникненні проблем «в полі» директору самому іноді доводиться виїжджати на місце і вирішувати питання; - деякі адміністративні функції виконуються за сумісництвом через брак коштів на утримання тієї чи іншої позиції; - наявність сезонних робочих, які можуть не повернутися наступного року.
3. Кадри	-існуючі кадри – висококваліфіковані, спеціалісти в своїх функціональних областях - більшість постійних робітників працюють на підприємстві досить давно (більше 5 років); - стійкий колектив, наявна корпоративна культура	- відсутній відділ кадрів або спеціаліст з кадрів в організаційній структурі підприємства; - не ведеться усвідомлена, систематична та спланована кадрова політика фірми
4. Система планування	- планування здійснюється на один маркетинговий рік; - співробітники мають план роботи на рік та квартал і можуть його корегувати із своїми функціональними керівниками та директором	- відсутня система планування на середньостроковий та довгостроковий період, -планування здійснюється лише топ-менеджментом і співробітники не зовсім розуміють напрямки розвитку підприємства; - відсутня конкурентна стратегія та стратегія розвитку фірми;
5. Мотивація персоналу	- заробітна платня знаходиться на рівні вище за середній по галузі; - більшість робітників високо замотивована на досягнення поставлених цілей; - невелика відстань між начальниками та підлеглими	- більшість робітників не замотивована на отримання остаточного результату і не ототожнюють інтереси власні та інтереси підприємства; - система мотивації не стимулює до колективного виконання завдань, хоча у сільському господарстві це є ключовим фактом успіху

Продовження таблиці 2.2

Внутрішня складова	Сильні сторони	Слабкі сторони
6. Фінанси та капітальні інвестиції	- фінансування відбувається за власні кошти та на початку року можуть бути використані товарні кредити, кредити банків - результати аналізу ліквідності підприємства свідчать про його задовільний стан	- відсутність програма кредитування фінансовими установами; - не використовуються форвардні та ф'ючерсні контракти на постачання продукції для фінансування поточних витрат та майбутніх періодів.
7. Система обліку	- бухгалтерський облік на підприємстві автоматизовано за допомогою програмного забезпечення – 1С; - податковий облік також автоматизовано та ведеться відповідно до вимог національного законодавства	- не автоматизовано управлінський облік; - відсутня CRM-система для обліку клієнтів;
8. Комунікаційна система	- використовується корпоративний зв'язок, ключові робітники забезпечені мобільним зв'язком; - активно використовується електронна пошта для зв'язку та смс-повідомлення	- не формалізована система звернень та відповідей посадових осіб підприємства; - не використовуються корпоративні месенджери, немає автоматизації та фіксації звернень-відповідей робітників підприємства
9. Внутрішній контроль та аудит	- внутрішній контроль здійснює директор підприємства та головний бухгалтер, наявна регламентація проведення перевірок, інвентаризаційних відомостей, тощо	- відсутність автоматизація процесу інвентаризації та контролю; - не розділені інтереси перевіряючого та особи, яка проходить перевірку. - відсутній зовнішній незалежний аудитор

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Табл. 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Тайфун-2000»

(Strength) Сильні сторони	(Weaknesses) Слабкі сторони
- Існує, успішно працює підприємство відповідно до нормативних вимог на території України; - Наявність ефективної організаційної структури, працюючої системи мотивації; - Наявний кадровий потенціал для розвитку фірми; - Наявна система планування проведення робіт на рік та на квартали; - Імідж підприємства дозволяє отримувати товарні кредити від постачальників та короткострокові кредити у банків; - Є певна автоматизація бухгалтерського та податкового обліку підприємства; - У системі комунікації використовується мобільний зв'язок для оперативного інформування та прийняття рішень; - Фірма представлена як на вітчизняному та і на зовнішніх ринках	- недостатня увага приділяється зовнішньоекономічній діяльності: відсутній відповідний відділ, юридична служба також не приділяє достатньої уваги; - директор власноруч вирішує більшість питань: як виробничого характеру, так і адміністративного через недостатність організаційного забезпечення; - наявний ризик «втрати» сезонних робочих; - відсутність відділу кадрів чи спеціалісту з кадрового забезпечення; - відсутність середньо- та довгострокового планування; - недосконала система мотивації персоналу; - не автоматизовано управлінський облік та маркетинг підприємства; - відсутність певної бюрократії.
(Threats) Загрози	(Opportunities) Можливості
- недостатність уваги зовнішнім ринкам може призвести до проблем в роботі на них: інша система законодавства, культура ведення бізнесу, міжнародні норми	- розвиток міжнародних зв'язків для захвату міжнародних ринків та збільшення обсягу валютної виручки;

Продовження таблиці 2.3

(Threats) Загрози	(Opportunities) Можливості
<p>торговельного та господарського права, тощо;</p> <ul style="list-style-type: none"> - наявна складна вітчизняна система регулювання зовнішньоекономічної діяльності; - використання короткострокових кредитів може викликати проблеми із короткостроковою ліквідністю фірми; - висококонкурентний вітчизняний ринок із наявністю великих конкурентів та великою пропозицією стандартної продукції, яку також пропонує ринку фірма; - валютні коливання – витрати фірми приблизно поділяються у пропорції 30/70, де 30% - це витрати у національній валюті, а інші прямо зв'язані із курсом валюти чи передбачають взагалі розрахунок за імпортними контрактами. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація системи мотивації та зацікавлення сезонних робітників до повернення навесні до підприємства; - автоматизація управлінського обліку для більш точного планування; - кооперація із вітчизняними підприємствами для випуску товару з більшою доданою вартістю; - концентрація уваги на конкретному ринку збуту та збільшення виторгу як на цьому ринку так і взагалі за підприємством

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Використовуючи результати аналізу сильних та слабких сторін компанії (таблиця 2.2), ми можемо провести SWOT-аналіз, щоб визначити зміни, які необхідно внести компанії (таблиця 2.3). Отже, за допомогою SWOT-аналізу Товариства з обмеженою відповідальністю «Тайфун-2000» можна зробити висновок про необхідність наступних змін та покращень:

- Коригування організаційної структури;
- Коригування механізму стимулювання;
- Автоматизація управлінського обліку та взаємовідносин з існуючими та потенційними клієнтами;
- Впровадження системи середньо- та довгострокового планування.

Розширення ринків збуту диверсифікує потоки доходів компанії та покращить її стійкість. Через брак оборотного капіталу компанії рекомендується зосередитися на кількох ключових культурах та просувати їх.

Для аналізу макроекономічного середовища ми проведемо PEST-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз Товариства з обмеженою відповідальністю «Тайфун-2000»

Фактор зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> - стабілізація торгівлі після карантину та пандемії COVID19; - відновлення ланцюгів поставок після пандемії COVID19; - зменшення регулювання з боку держави та країн-партнерів; - отримання консалтингової підтримки з боку держави для подолання наслідків кризи; 	<ul style="list-style-type: none"> - продовження карантину та пандемії COVID19; - закриття кордонів та неможливість участі у міжнародних виставках та ярмарках; - настання політичної кризи через конституційну реформу чи інше; - запровадження адміністративних заходів щодо заборони експорту сільськогосподарської продукції; - зміна міжнародної та геополітичної кон'юнктури; - збільшення податкового навантаження.
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - стабільність аграрного ринку країни; - перспективність розвитку цільових ринків країн-партнерів; - перехід участі у ярмарках та виставках в он-лайн форматі, формування роад-шоу для цільових клієнтів; - запровадження субсидування з боку держави для підтримки вітчизняних виробників. - запровадження нових кредитних програм для підприємств; - втілення програми кредитування підприємств; - відновлення зростання національної економіки. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання вартості робочої сили та підвищення мінімального рівня заробітної платні; - змінення вимог до забезпечення робітників епідеміологічного та санітарного забезпечення (витрати на маски, санітайзери, тощо); - нестабільність валютного ринку країни та країн-партнерів; - нестабільність врожаю;
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - залучення до сезонних робіт людей, які не змогли виїхати за кордон через пандемію COVID19; - зростання пропозиції на ринку праці через кризові явища в економіці та структурні зміни; 	<ul style="list-style-type: none"> - зміна звичок та способу життя може призвести до змін у вподобань у харчуванні через що може змінитися попит на сільськогосподарські продукти - різні культури в країнах-споживачів може викликати збільшення витрат на маркетинг та збут; - відтік робочої сили через її нестачу в країнах Європейського союзу;

Продовження таблиці 2.4

Фактор зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Соціальні		- законодавче закріплення додаткових гарантій для робітників.
Технологічні	-впровадження нових технологій для отримання економії у виробництві та збуті; - здешевлення технологій для покупки вітчизняними підприємствами; - прискорення втілення інтернет-технологій як всередині підприємства та і ззовні	- поява нових технологій, які недоступні для невеликих підприємств, в той же час таких що надають значні конкурентні переваги.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналіз показує, що компанія має певні переваги, але також стикається з певними ризиками. Пандемія COVID-19 загострила ці ризики, принісши значні ризики та невизначеності для майбутнього розвитку компанії. Ці фактори слід повною мірою враховувати під час формулювання конкурентної стратегії.

Завдяки аналізу внутрішнього середовища та існуючих можливостей ми робимо висновок, що цілеспрямована стратегія компанії є обґрунтованою. Зокрема:

- У виробництві вона повинна зосередитися на виробництві специфічної продукції для певних сегментів ринку, таких як насіння соняшнику та пшениця (для виробництва соняшникової олії та пшеничного борошна).

- У маркетинговій стратегії вона повинна безпосередньо орієнтуватися на ринок промислових товарів та обмежувати свою потенційну клієнтську базу заводами та спільними підприємствами, що займаються переробкою супутньої сировини.

Перевагою цієї стратегії є те, що вона може зосередити свої зусилля та ресурси на меншій цільовій групі клієнтів, тим самим зменшуючи

кількість посередників та збільшуючи рентабельність компанії при продажу супутньої продукції.

З антикризових заходів, згаданих у Частині I, та стратегічного огляду компанії, наведеного в Частині II, можна виділити деякі антикризові заходи для подолання кризи в українській та світовій економіках, як показано на рисунку 3.1.

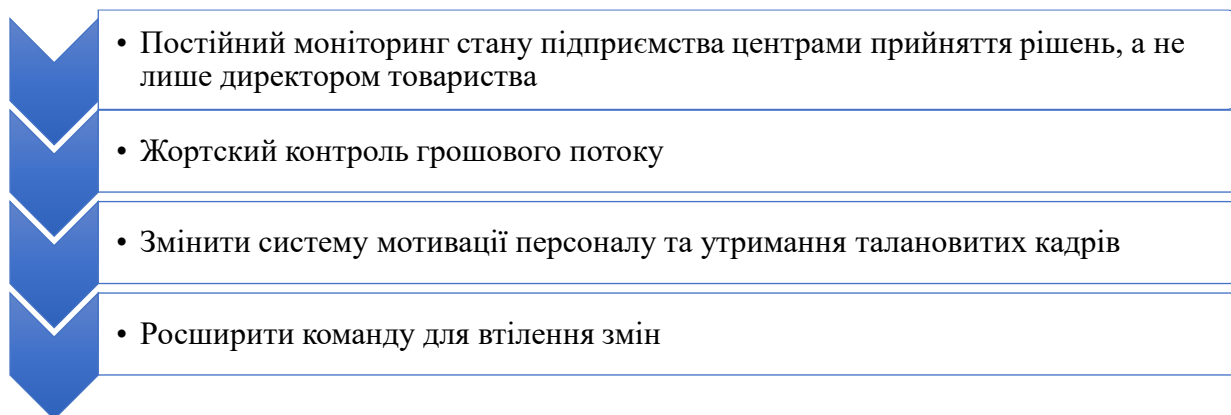


Рис. 2.3 – Шляхи подолання кризового стану в економіці, (Розроблено автором)

Розглянемо детальніше запропоновані зміни у впровадженні та визначимо дії, які необхідно вжити для забезпечення реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Тайфун-2000». На рисунку 2.3 показано запропоновані нами зміни в організаційній структурі наступним чином:

- Створити відділ кадрів, що складається з фахівця, відповідального за підбір талантів на вакантні посади, ведення бухгалтерського обліку, нарахування відсотків та сезонного найму/звільнення працівників, а також розробку та пропонування рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання працівників.

- Створити відділ зовнішньоекономічної діяльності, що складається з кількох спеціалістів, відповідальних за виявлення, контакт та підтримку потенційних та існуючих клієнтів продукції компанії.

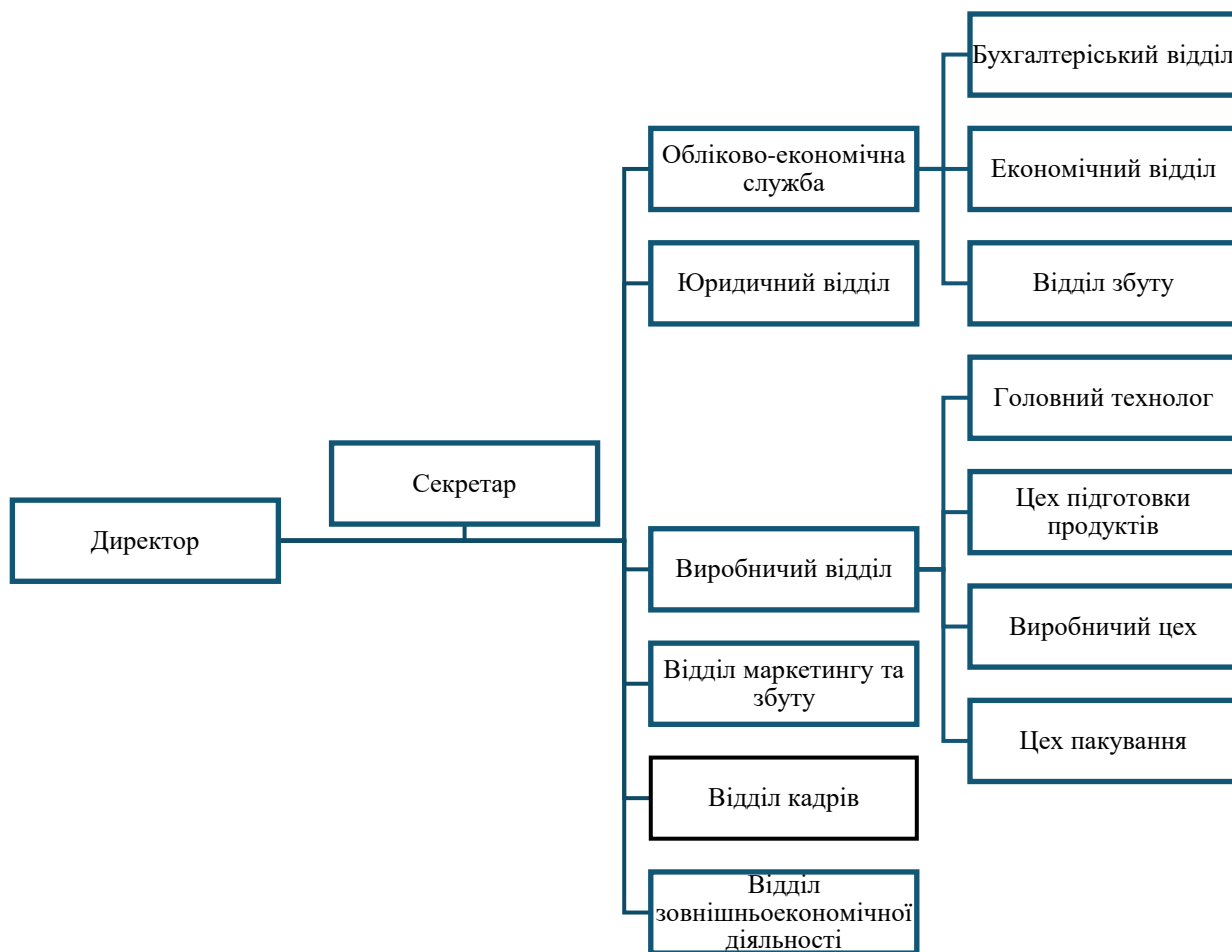


Рисунок 2.4 – Рекомендована організаційна структура підприємства ТОВ «Тайфун-2000»

Давайте детальніше розглянемо відділ зовнішньоекономічної діяльності, який має включати такі посади:

– Спеціаліст з продажу та маркетингу – відповідає за пошук та безпосереднє спілкування з потенційними та існуючими покупцями;

– Спеціаліст з маркетингу – відповідає за реалізацію комунікаційної стратегії компанії, пошук та участь у виставках та торговельних виставках (включаючи онлайн-виставки), а також коригування цінової стратегії компанії;

– Юрист з міжнародної економіки – готує документи безпосередньо на основі порад спеціаліста з продажу та маркетингу, готує документи для митного оформлення тощо.

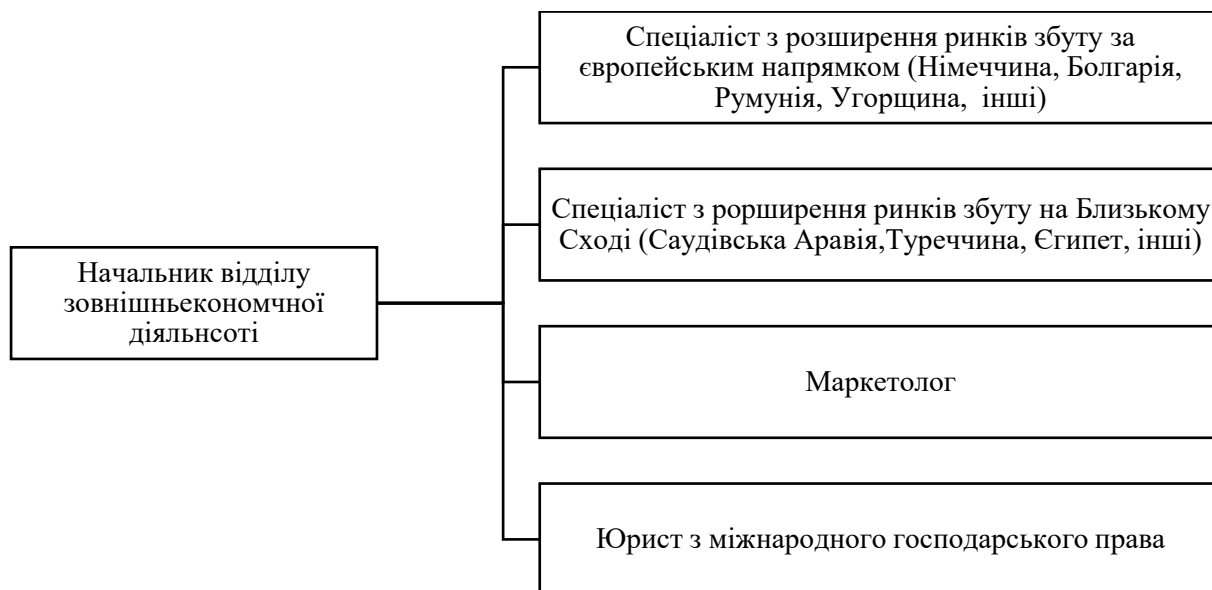


Рис. 2.5 – Рекомендована структура відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тайфун-2000»

Таблиця 2.5 – Бюджет фонду оплати праці відділів кадрів та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Тайфун-2000»

№ з/с	Посада	Ставка, грн.	ПДФО та ВС, грн.	До виплати, грн.	Всього із ЄСВ, грн.	Загальна сума витрат, грн.
1	Начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності	10 000	1 950	8 050	2 200	12 200
2	Спеціаліст з розширення ринків збуту за європейським напрямком (Німеччина, Болгарія, Румунія, Угорщина, інші)	8 000	1 560	6 440	1 760	9 760
3	Спеціаліст з розширення ринків збуту на Близькому Сході (Саудівська Аравія, Туреччина, Єгипет, інші)	8 000	1 560	6 440	1 760	9 760
4	Маркетолог	8 000	1 560	6 440	1 760	9 760
5	Юрист з міжнародного господарського права	7 000	1 365	5 635	1 540	8 540
6	Начальник відділу кадрів	10 000	1 950	8 050	2 200	12 200
	Всього	51 000			11 220	62 220

Ми представляємо організаційну структуру відділу зовнішньоекономічної діяльності компанії (Рисунок 2.5) та розраховуємо запропоновані зміни (Таблиця 2.5). Це призводить до щомісячного бюджету змін.

2.3. Аналіз ринків збуту підприємства ТОВ «Тайфун-200»

Проаналізуємо стан розвитку економіки України за допомогою показника ВВП за 2015-2024 рр. (рис. 2.6)



Рисунок 2.6 – Динаміка ВВП України за 2015-2024 рр.

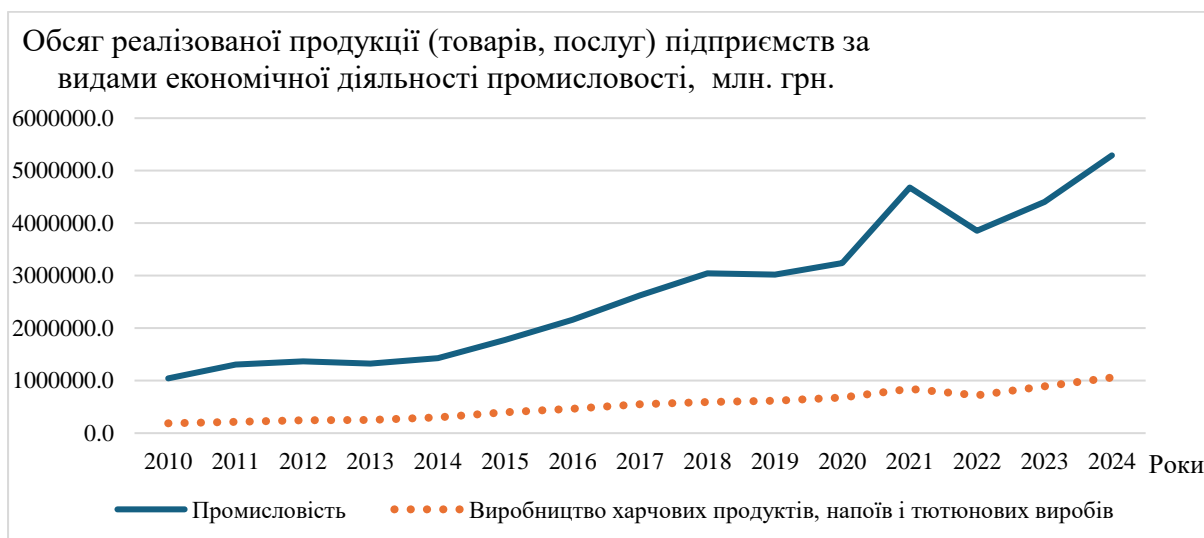


Рис. 2.7 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2010–2024 роках у млн. грн.

Як бачимо, ми маємо позитивний тренд зростання даного показника. Розглянемо динаміку реалізації товарів промисловості в цілому та підприємств з виробництва харчових напоїв і тютюнових виробів. На рисунку 2.7 Представлено обсяг реалізації товарів у млн. грн. Але для

розуміння тенденцій розвитку проаналізуємо базисні темпи зростання (рис. 2.8).

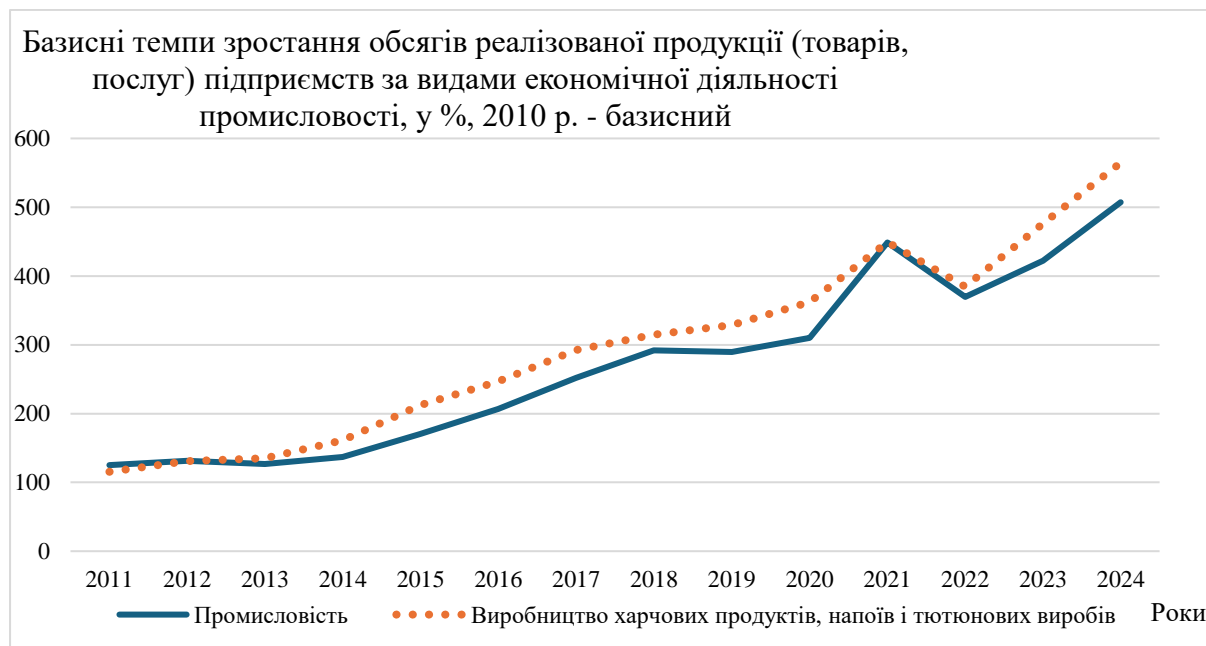


Рис. 2.8 – Базисні темпи зростання обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2010–2024 роках, у %, 2010 р. – базисний

З даного рисунка ми бачимо що обсяг реалізації підприємства з виробництва харчових продуктів повторює тенденцію всієї промисловості. Хоча і темпи зростання дещо вище. Так середньорічні темпи зростання реалізації товарів промисловості – 241,92%, а товарів підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 265,77%.

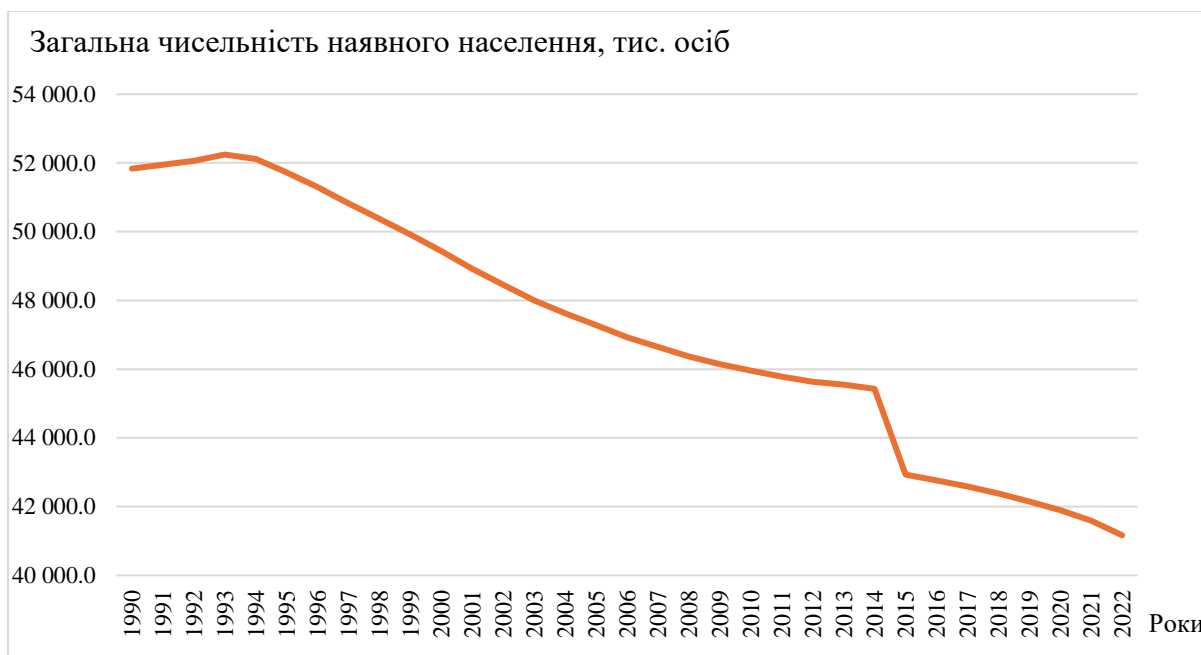


Рис. 2.9 – Динаміка загальної чисельності населення України за 1990-2022 рр., тис. осіб

Для збільшення реалізації продукції харчової промисловості необхідно розуміти споживача. Тому проаналізуємо динаміку чисельності населення (рис. 2.9). З даного рисунка видно тенденцію до зниження кількості населення. До того ж в умовах війни інформація про кількість населення засекречена, але і так зрозуміло, що вона драматично знижується. Через це наявний ринок збуту зменшується і тенденцій до відновлення зростання поки не спостерігаються.

Розглянемо динаміку кількості підприємств по промисловості взагалі та конкретно підприємств з виробництва готової їжі та страв (рис. 2.10). З останнього видно, що кількість суб'єктів промисловості має флуктуації та тенденцію до зниження. В той час кількість підприємств з виробництва їжі зростає.

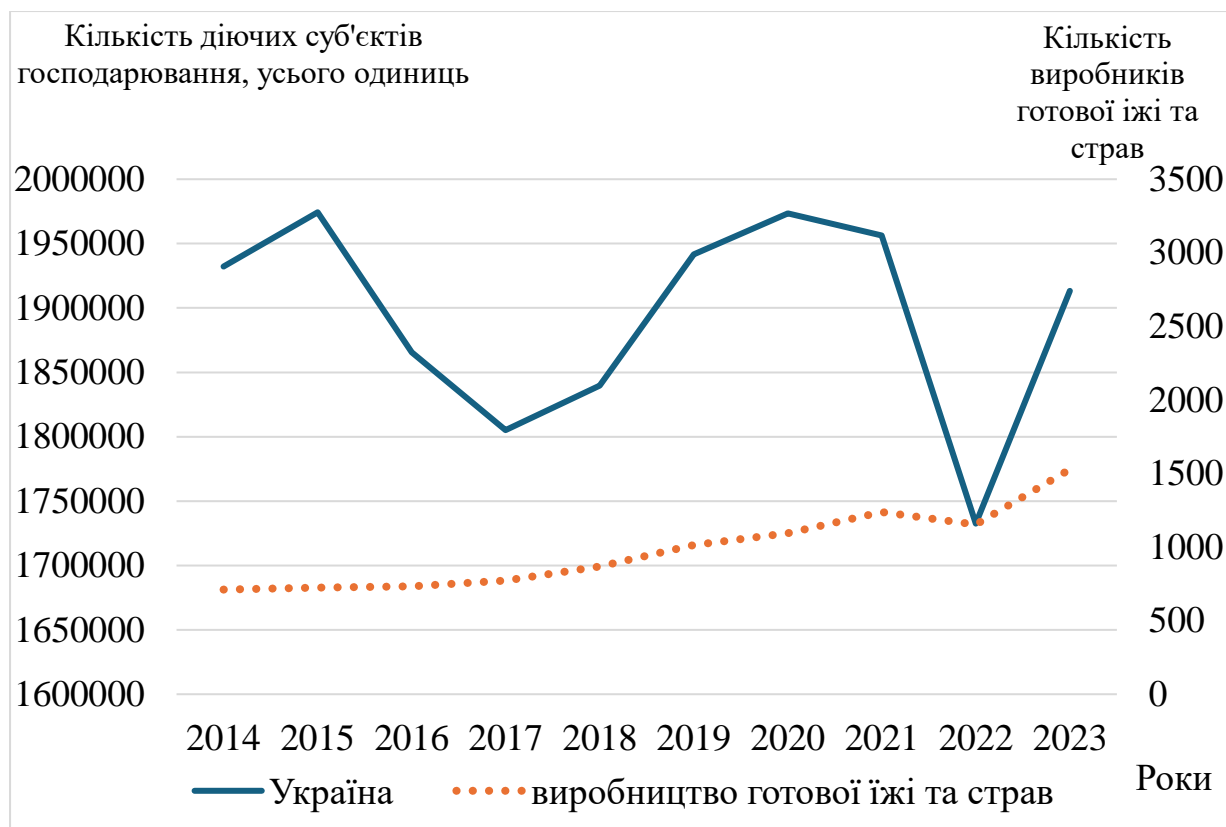


Рис. 2.10 – Кількість суб'єктів господарювання всього та з виробництва готової їжі та страв за 2014-2023 рр.

Проаналізуємо обсяги виробництва готової їжі та страв, в таблиці А1 у додатку А зведено розрахунок базисних темпів зростання виробництва по регіонах

Таблиця 2.6 – Середньорічні темпи зростання виробництва готової їжі та страв та кількість суб'єктів господарювання за регіонами країни за 2015-2024 рр., 2014 р – базисний

Регіон	Загальна кількість суб'єктів	Виробництво готової їжі та страв
Україна	97,6817294	138,37
Тернопільська	89,60568	234,04
Вінницька	91,9402339	198,88
Миколаївська	93,0797561	188,17
Чернівецька	92,3142532	179,24
Житомирська	88,2606275	172,09
Львівська	106,209099	171,85
Івано - Франківська	98,9623009	168,71

Сумська	91,9502336	157,86
Херсонська	70,3590911	152,56
Київська	112,705928	152,40
Дніпропетровська	100,161798	139,58
Донецька	65,9966	137,97
Черкаська	102,998698	136,93
м. Київ	121,965389	136,81
Закарпатська	89,0112202	135,91
Рівненська	100,680003	135,17
Запорізька	79,5359247	132,42
Кіровоградська	94,1858675	131,47
Хмельницька	96,1951047	121,52
Одеська	99,2413875	119,28
Чернігівська	96,497402	109,76
Волинська	89,3172179	106,99
Харківська	94,684866	104,88
Полтавська	98,7570476	98,96
Луганська	63,7525455	50,29

З таблиці 2.6 видно, що найшвидше обсяги виробництва зростали у тернопільській, Вінницькій, Миколаївській та Чернівецькій областях. В цілому найшвидше зростання відбувається зростання у західних та центральних областях. Що обумовлюється повномасштабною війною з росією.

Тому логічним є питання диверсифікації ринків збуту та вихід на міжнародний рівень. Проаналізуємо географічну структуру експорт-імпорту товарів підприємств України.

Таблиця 2.7 – Аналіз географічної структури експорту-імпорту товарів

Рік	Питома вага обраних країн, у %					
	Країни ЄС (27)	Азія	Африка	Америка	Австралія і Океанія	Загальна питома вага обраних країн
Експорт						
1996	22,12	20,10	1,45	4,15	0,14	47,96
2024	59,50	25,97	7,05	2,98	0,06	95,55
Імпорт						
1996	24,42	3,82	0,80	5,29	0,13	34,47
2024	50,46	37,24	1,45	6,73	0,21	96,09

З таблиці 2.8 ми бачимо що географічна структура експорту та імпорту товарів значно змінилася. На сьогодні країни ЄС займають в експорті майже 60%, а в імпорті 50%, також зросла доля Азії. Цікавим є зростання питомої ваги експорту до країн Африки.

Таблиця 2.8 – Аналіз темпів зростання обсягів експорту-імпорту товарів за обраними регіонами світу підприємствами України

	Країни ЄС (27)	Азія	Африка	Америка	Австралія і Океанія
Експорт					
Базисні темпи зростання	18614,9	8152,5	2431,8	988,2	21,5
Імпорт					
Базисні темпи зростання	26489,0	20889,2	860,0	3728,9	130,3

В результаті аналізу, який наведено у таблиці 2,?? ми можемо бачити значне зростання експорту товарів у країни ЄС та Азії. Тому проаналізуємо ці ринки збуту більш детально.

Глобальний контекст: довіра споживачів відновлюється, з'являються ознаки відновлення. Перш ніж заглибитися в регіон Близького Сходу та Північної Африки, коротко окреслимо передісторію світової харчової промисловості. В останні роки світова харчова промисловість зіткнулася зі складним бізнес-середовищем. У 2023 році більшість регіонів світу були оповиті тінню волатильної інфляції. Наприклад, у Європі загальний рівень інфляції досяг 10%, а інфляція на продукти харчування злетіла до рекордно високого рівня в 19%, що негативно вплинуло на продажі продуктів харчування та норму прибутку протягом року. Оскільки споживачі затягнули паски, скоротили покупки продуктів харчування та обрали товари за нижчими цінами, продажі продуктів харчування скоротилися на 2%, а обсяг торгівлі в галузі впав на 1,8%. Реальна заробітна плата продовжувала знижуватися протягом більшої частини 2023 року, що ще більше посилює фінансовий тиск на домогосподарства. Подібні ситуації спостерігалися в Північній Америці та Азії. Продуктова промисловість на

Близькому Сході та в Північній Африці не була захищена від глобального економічного тиску, але зараз галузь демонструє сильний імпульс та значний потенціал зростання.

Щоб зрозуміти зміну моделей споживання та їхній вплив на сектор роздрібною торгівлі продуктами харчування регіону у 2024 році, ми проаналізували чотири ринки: Єгипет, Королівство Саудівська Аравія (KSA), Марокко та Об'єднані Арабські Емірати (ОАЕ). Ми опитали понад 4000 споживачів у Східній Європі, на Близькому Сході та в Африці (ЕЕМА) та поспілкувалися з 30 керівниками продуктових магазинів, щоб зрозуміти їхні погляди на ключові виклики та пріоритети в регіоні. Ми зосередилися на споживчих витратах; змінах у споживанні в різних категоріях продуктів, каналах та форматах магазинів; та на тому, як ці зміни впливають на прибутковість роздрібних торговців продуктами харчування.

1. Сучасна торгівля: прискорене зростання. Сучасна торгівля досягла нового рівня під час пандемії COVID-19 і зараз процвітає в більшості країн регіону, незалежно від рівня зрілості.

Сучасна торгівля в регіоні значно відновилася між 2021 і 2023 роками. Саудівська Аравія та ОАЕ підтримували складний річний темп зростання (CAGR) на рівні 5% та 6% від загального обсягу продажів відповідно. Єгипет та Марокко демонстрували ще сильніше зростання, оскільки сучасні роздрібні торговці в цих двох країнах мають значно меншу частку ринку продуктів харчування, ніж в інших регіонах. Єгипетський ринок зріс в середньому на 26%, а Марокко – на 9% (див. Діаграму 4). Протягом цього періоду середня продуктивність на один магазин також залишалася стабільною. Розширення магазинів було найбільшим рушієм цього зростання, оскільки мережі продовжували розширювати свою присутність. За останні п'ять років у регіоні було відкрито рекордну кількість нових магазинів; лише у 2023 році Єгипет додав 211 магазинів, ОАЕ – 147, а Марокко – 131.

Електронна комерція: Очікується, що сильна динаміка збережеться. Онлайн-продажі продуктів харчування відновилися та продовжують зростати. Незважаючи на меншу базу, споживачі на Близькому Сході та в Північній Африці залишаються економними, хоча є ознаки зростання попиту на преміальні продукти.

Зростаючий споживчий попит на здорові та органічні продукти, особливо серед споживачів з високим рівнем доходу, стимулює ринкові інновації. Незважаючи на вплив інфляції та скорочення торгівлі, потреба в зручності продовжує підживлювати бурхливо зростаючий ринок продажу їжі на винос. Цей сегмент, що охоплює готові до вживання страви, їжу на винос, доставку та ресторани з обслуговуванням через авто, зростає майже в чотири рази швидше, ніж загальний обсяг продажів продуктів харчування, зі середньорічним темпом зростання 19% з 2012 по 2023 рік, порівняно з лише 5% для всіх харчових продуктів. Хоча споживачі все ще віддають перевагу готуванню вдома (понад 70% споживачів на всіх ринках обирають готувати вдома), ми спостерігаємо зростання попиту на готові до вживання страви в таких місцях, як продуктові магазини, платформи доставки та ресторани.

З початку пандемії ринок доставки їжі демонструє прискорене зростання, оскільки працівники повертаються до офісів, а активність споживачів зростає. Єгипет зазнав найшвидшого зростання, зі сукупним річним темпом зростання продажів доставки їжі у 81% між 2012 і 2023 роками, далі йдуть Саудівська Аравія (36%) та Марокко (32%). ОАЕ мали найнижчий темп зростання – лише 7%.

Ринок доставки їжі на Близькому Сході та в Північній Африці все ще перебуває на ранній стадії розвитку, пропонуючи роздрібним торговцям продуктів харчування можливість для інновацій та розширення своїх пропозицій доставки. Варіанти, які слід розглянути, включають готові до вживання та розігріті/приготовані продукти, які набирають популярності,

особливо серед роздрібних торговців високого класу. Забігаючи вперед, роздрібні торговці також можуть розглянути можливість пропонування послуг кейтерингу, таких як кафе та ресторани в магазинах, а також інші можливості перехресних продажів, подібно до того, як це вже роблять роздрібні торговці, що працюють на більш розвинених ринках.

Невеликі, незалежні продуктові магазини залишаються основою роздрібного сектору в більшості країн Близького Сходу та Північної Африки, створюючи благодатний ґрунт для розвитку електронної комерції В2В. Традиційна роздрібна торгівля займає найбільшу частку в Марокко та Єгипті – 79% та 73% відповідно, далі йде Саудівська Аравія з 54%. Оскільки дрібні роздрібні торговці все частіше впроваджують цифрові рішення, невеликі незалежні продуктові магазини залишаються опорою роздрібною торгівлі в більшості країн Близького Сходу та Північної Африки, створюючи благодатний ґрунт для зростання електронної комерції В2В. Оскільки дрібні роздрібні торговці все частіше впроваджують цифрові рішення, платформи В2В доводять, що вони можуть створювати значну цінність для традиційних галузей промисловості шляхом оптимізації ланцюга поставок. Вони досягають цього, пропонуючи широкий асортимент продуктів на єдиній платформі, минаючи неефективних посередників та надаючи послуги з доданою вартістю в цифровій формі.

Аналіз ринку ЄС. Після безпрецедентної волатильності ринку між 2019 і 2023 роками, 2024 рік широко розглядається як рік стабілізації в складних умовах. Зараз час не лише зазирнути вперед у 2024 рік, але й переглянути злети та падіння ринку за останні п'ять років.

Продажі продуктів харчування в Європі зросли на 2,4% у 2024 році. Це зростання стало результатом зростання цін на продукти харчування на 2,3%, скорочення торгівлі на -0,1% та збільшення обсягу продажів на 0,2% (Рисунок А1). Це означає, що продажі продуктів харчування (скориговані на інфляцію) досягли реального зростання вперше з 2020 року. Однак,

продажі, скориговані на інфляцію, все ще були на 4,1% нижчими, ніж у 2019 році. Це зниження було зумовлене головним чином збільшенням обсягу продажів на 0,8% та зниженням реальних цін за одиницю на 4,9%.

У 2024 році, після двох років сильного спаду споживчих цін, ринок стабілізувався, із загальним ефектом корекції вниз -0,1%. Хоча чисте зниження споживання у 2024 році було відносно невеликим, це було зумовлено головним чином балансом між переходом одних споживачів на товари за нижчою ціною та інших на товари за вищою ціною. У 2024 році 25% споживачів перейшли на дорожчі альтернативи, що в першу чергу завдало шкоди споживачам з високим рівнем доходу.

З 2019 року частка ринку дисконтних магазинів та товарів під власними торговими марками значно зросла. У 2024 році частка ринку дисконтних магазинів та товарів під власними торговими марками продовжувала зростати, хоча темпи зростання сповільнилися порівняно з 2023 роком, що загалом відповідає довгостроковій тенденції попередніх років. Між 2019 і 2023 роками частка ринку дисконтних магазинів зросла на 2,4 процентних пункти, а потім відбулося подальше збільшення на 0,2 процентних пункти між 2023 і 2024 роками, досягнувши 23,2%. З 2019 року частка брендів власних торгових марок зросла на всіх проаналізованих європейських ринках, збільшившись на 3,8 процентних пункти між 2019 і 2023 роками та на 0,3 процентних пункти між 2023 і 2024 роками.

Згідно з дослідженням McKinsey,

Серед понад 30 проаналізованих атрибутів чотири практики брендування виділилися як спільні характеристики лідерів зростання. Виходячи з впливу цих практик на ймовірність того, що продуктовий магазин стане чемпіоном зростання, ці чотири практики брендування: висока частка власних торгових марок, комфортний досвід у магазині, висока якість продукції та низькі ціни.

1. Висока частка власних торгових марок. Супермаркети та гіпермаркети з вищим за середній відсотком доходу від власних торгових марок у 2,8 раза частіше стають чемпіонами зростання, ніж інші супермаркети. Чемпіони зростання в нашій вибірці отримують від 50% до 90% свого доходу від власних торгових марок і зазвичай мають кілька власних торгових марок у кожній категорії.

2. Комфортний досвід у магазині. Супермаркети, які отримали найвищі бали за «забезпечення приємного досвіду покупок у магазині», мають у 2,4 рази більше шансів стати чемпіонами, ніж інші супермаркети. Порівняно з іншими брендами, наш аналіз показує, що «привітний та корисний персонал» є ключовим фактором у створенні приємного досвіду покупок для споживачів.

3. Вища якість продукції. Серед роздрібних торговців, які пропонують «високоякісні, свіжі продукти під власною торговою маркою», 25% найкращих мають у 1,6 раза більше шансів стати лідерами зростання, ніж інші роздрібні торговці. У більшості країн вони перевершують якість та свіжість своїх продуктів під власною торговою маркою. З 25% найкращих роздрібних торговців з найвищою якістю продукції під власною торговою маркою 79% також входять до 25% найкращих за свіжістю.

чі ціни. Серед роздрібних торговців продуктами харчування 25% найкращих мають у 1,5 раза більше шансів стати лідерами зростання, ніж інші роздрібні торговці. Високопродуктивні супермаркети та гіпермаркети підтримують рівень цін та якості, порівнянний з дисконтними магазинами, у понад 80% своїх продажів (зазвичай понад 2000 товарів).

Стабільна поведінка споживачів. Наше опитування у 13 країнах показує, що поведінка споживачів залишиться практично незмінною, лише з незначними змінами у моделях витрат порівняно з 2024 роком. Хоча споживачі планують збільшити витрати на здорові, свіжі та високоякісні продукти, очікується, що вони скоротять витрати на заморожені продукти,

м'ясо та деякі інші категорії продуктів. Прогнозується, що наступні п'ять років виникнуть зі значними економічними викликами, такими як повільне зростання продажів та постійний тиск на прибутковість. Наші прогнози показують, що річне зростання продажів у Європі залишатиметься на рівні близько 0,2% до 2030 року. Крім того, роздрібні торговці продуктами харчування стикаються зі зростанням витрат через зростання цін на продукти харчування та нестачу робочої сили. Перекладання цих витрат на споживачів залишається проблемою через жорстку конкуренцію. Низьке зростання в поєднанні зі зростанням витрат знижує прибутковість (ЕВІТ) роздрібних торговців продуктами харчування. Очікується зміна конкурентного середовища, коли неефективні роздрібні торговці продуктами харчування стануть потенційними цілями для придбання. У цьому середовищі операційна досконалість, стійка зосередженість на прибутковості та створення диференційованих продуктів, за які споживачі готові платити, можуть збільшити шанси роздрібного торговця продуктами харчування на успіх.

У таблиці нижче наведено деякі варті уваги тенденції пошуку товарів.

Таблиця 2.9 – Ключові тренди розвитку ринку продуктів харчування

ЄС

№	Тренд	Зміст тренду
1	Низьке зростання обсягів	Очікується зростання обсягів на 0,2% у Європі до 2030 року, зі зниженням у Центральній та Східній Європі та зростанням у Південній та Північній Європі
2	Від приватних торгових марок до приватних брендів	Збільшення частки (вартості продажів) приватних торгових марок у європейському продуктовому магазині на 1–3 в.п. до 2030 року
3	Зростаючий попит на здорову їжу	Збільшення чистого наміру споживачів їсти більше здорової їжі серед покупців покоління Z на 7 в.п. порівняно з 2024 роком
4	Готова до вживання: Обслуговування покоління, яке не готує	77% покупців покоління Z щомісяця купують їжу на винос, порівняно з 33% бебі-бумерів
5	Вихід на новий рівень залучення клієнтів	Потенційне збільшення доходу та утримання клієнтів на 4–6% завдяки персоналізації

6	Сталий розвиток: Сфера 3 — виклик, що стоїть перед нами	Зниження чистого наміру споживачів купувати більш екологічно чисті продукти на 3 в.п. порівняно з 2024 роком
7	Європейська консолідація	>30% зростання активності злиттів та поглинань у продуктивній роздрібній торгівлі за останні п'ять років
8	Гонка за правильне використання технологій	У 2,9 раза вища прибутковість для акціонерів для лідерів цифрових технологій порівняно з конкурентами
9	Зростання та професіоналізація роздрібних медіа	Очікується 20% середньорічний темп зростання витрат на роздрібні медіа до 2030 року в Європі

Давайте розглянемо деякі дані, тісно пов'язані з самими виробниками продуктів харчування.

Зростання продажів у 2024 році було повільним (на 0,2% більше, ніж у 2023 році), і очікується, що ця тенденція продовжиться, причому річне зростання продажів у Європі потенційно досягне 0,2% до 2030 року. Що стосується каналів, то очікується, що перехід від традиційної роздрібною торгівлі до сучасної роздрібною торгівлі призведе до чистого річного зростання на 0,1%, особливо в Центральній та Східній Європі та Південній Європі. Тим часом, очікується, що перехід від продуктивних магазинів до громадського харчування призведе до річного зниження продажів на 0,3%. Найбільший позитивний вплив матиме зростання населення, з чистим річним темпом зростання населення 0,2% у Європі, але це матиме негативний вплив на Центральну та Східну Європу. Прогнозується, що споживання калорій на душу населення зростатиме на 0,1% щорічно, що відображає три фактори: збільшення щоденного споживання калорій (0,15% щорічно), зростання частки людей похилого віку, які зменшують споживання калорій (0,04% щорічно), та потенційне вживання препаратів для схуднення (що потенційно призведе до щорічного зниження на 0,01%).

Незважаючи на повільне загальне зростання, потенціал для зростання зберігається в певних країнах, каналах та категоріях. Річні темпи зростання прогножуються на рівні 0,4% та 0,5% у Північній та Південній Європі

відповідно. Очікується, що у Західній Європі зростання буде скромним – 0,1%. Натомість продажі в Центральній та Східній Європі, ймовірно, знизяться (0,3% щорічно). Що стосується каналів, то, за прогнозами, найбільш значне зростання спостерігатиметься в онлайн-каналах (на 2,0 процентних пункти вище середнього), а за ними йтимуть дисконтні магазини (на 0,8 процентних пункти вище середнього). Очікується, що найшвидше зростаючі категорії включатимуть свіжі продукти, здорове харчування та функціональні продукти, такі як енергетичні батончики, продукти з високим вмістом білка та спортивні напої. Очікується, що категорії швидкого харчування та доставки також стануть основними рушійними силами зростання.

У 2024 році приватні торгові марки здобули більшу частку ринку, і роздрібні торговці все частіше позиціонують їх як альтернативу відомим брендам.

У Європі частка приватних торгових марок у загальному обсязі продажів продуктів харчування зросла на 0,3 процентних пункти з 2023 року до 39,1% у 2024 році. Незважаючи на зниження споживчих продажів у 2024 році, більшість споживачів не перейшли з приватних торгових марок на преміальні бренди. В опитуванні 2025 року 84% споживачів заявили, що продовжуватимуть купувати продукцію приватних торгових марок навіть за умови зростання купівельної спроможності. До 2030 року частка продажів приватних торгових марок, за прогнозами, досягне від 40% до 42%, порівняно з 39% у 2024 році. Нижня межа цього діапазону (40%) базується на темпах зростання з 2014 по 2019 рік, тоді як верхня межа (42%) базується на темпах зростання з 2014 по 2024 рік.

Бренди власних торгових марок є ключовим фактором зростання частки ринку продуктових магазинів. Наш аналіз «Чемпіони зростання» показує, що роздрібні торговці з часткою власних торгових марок вище середнього мають у 2,8 раза більше шансів отримати частку ринку, ніж їхні

конкуренти. Роздрібні торговці з рейтингом якості продукції власних торгових марок у топ-25% мають у 1,6 раза більше шансів отримати частку ринку, ніж інші роздрібні торговці.

Продуктові магазини, які не лише створюють приватні торгові марки, але й розвивають їх, щоб конкурувати з відомими брендами, здатні досягти значної частки ринку. Ці продуктові магазини створили власні відділи розробки продуктів, концепцій, дизайну та упаковки, щоб диференціювати свою продукцію. Зазвичай вони не використовують міжкатегорійні бренди, а натомість використовують бренди, що охоплюють певні категорії, розроблені для того, щоб викликати певні емоції та залучати різноманітні сегменти клієнтів.

Оскільки частка споживачів, які не готують їжу самостійно, продовжує зростати, готові до вживання та розігріті страви пропонують продуктовим магазинам можливість повернути собі частку ринку у компаній громадського харчування. Індустрія громадського харчування постійно зростає швидше, ніж традиційний сектор громадського харчування. До пандемії COVID-19 сектор громадського харчування зростав на 5,3% на рік, що майже вдвічі перевищує темпи зростання продуктової галузі між 2014 і 2019 роками. Під час пандемії галузь громадського харчування зазнала спаду, але згодом швидко відновилася, зростаючи на 4,4% на рік між 2023 і 2024 роками, що в 1,6 раза перевищує темпи зростання сучасних продуктових магазинів. Ця тенденція, ймовірно, продовжиться і в 2030 році, головним чином завдяки споживчому попиту на зручність і тому факту, що покоління Z та мілленіали готують рідше, ніж бебі-бумери.

Доставка та готові до вживання продукти стають дедалі популярнішими серед споживачів. Між 2022 і 2024 роками частка ринку каналів доставки, таких як пекарні, вуличні торговці, фудтраки та торговельні автомати, зросла на 1,1 процентного пункту порівняно з

ресторанами. Готові до вживання продукти особливо популярні: 54% споживачів купують сендвічі, салати, напої та закуски принаймні раз на місяць. Відсоток споживачів, які купують попередньо упаковані, напівфабрикати або заморожені продукти рідше одного разу на місяць, зменшився з 41% у 2023 році до 36% у 2024 році, що свідчить про зростання популярності цих зручних продуктів..

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено всебічний аналіз діяльності підприємства, оцінено його внутрішнє та зовнішнє середовище, а також діагностовано його конкурентний профіль, що дозволило сформулювати низку рекомендацій, спрямованих на подолання виявлених кризових явищ та посилення його стійкості.

ТОВ «Тайфун-2000» є виробником сендвіч-продукції «Пікнік Меню» і вирізняється використанням натуральних інгредієнтів, відсутністю генетично модифікованих компонентів та високими стандартами якості (сертифікація ISO 9001-2001 та ISO 22000:2005). Компанія розробила власне нестандартне обладнання, а також має комплексну систему очищення води, що відповідає європейським стандартам. Дистрибуція охоплює національні торговельні мережі, такі як «Сільпо», «АТБ» та «Фора».

PEST-аналіз показав, що підприємство стикається з загрозами, пов'язаними з політичною нестабільністю, валютними коливаннями, зростанням вартості робочої сили та високою конкуренцією на вітчизняному ринку. SWOT-аналіз підтвердив, що компанія має сильний кадровий потенціал та позитивний імідж, але їй необхідно посилити увагу

до зовнішньоекономічної діяльності, автоматизувати облік та вдосконалити систему мотивації.

Обсяг реалізації продукції підприємств з виробництва харчових продуктів в Україні повторює загальну тенденцію промисловості, але зі зниженням кількості населення, що веде до зменшення наявного ринку збуту. Географічна структура українського експорту значно змінилася: країни ЄС (майже 60%) та Азія є ключовими напрямками.

Для подолання кризового стану та реалізації цілеспрямованої стратегії, сфокусованої на промисловому ринку, було обґрунтовано необхідність коригування організаційної структури:

- Створення відділу кадрів для систематичного підбору, обліку персоналу, розробки та вдосконалення системи стимулювання.
- Створення відділу зовнішньоекономічної діяльності для ефективного виявлення, контактування та підтримки клієнтів на зовнішніх ринках, включаючи спеціалістів із продажів, маркетингу та міжнародного господарського права.

Враховуючи світові тенденції, особливо зростання попиту на готові до вживання страви на ринках ЄС та MENA, та з метою диверсифікації ринків збуту, ключовим інвестиційним проєктом для ТОВ «Тайфун-2000» є створення виробничої бази в Болгарії для випуску попередньо приготованих основних страв тривалого зберігання. Переваги Болгарії включають доступ до сировини, зручну логістику, стабільну валюту та підтримку програм ЄС. Продукт (основні страви в реторт-пакетах) має термін придатності до двох років без охолодження, що робить його ідеальним для роздрібної торгівлі, кейтерингу, систем реагування на надзвичайні ситуації та постачання військових.

РОЗДІЛ III

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ТА ПРОГРАМУ ІНВЕСТУВАННЯ ТОВ «ТАЙФУН-200»

3.1 Організаційно-виробничий план

Поблизу Болгарії буде створено базу з виробництва харчових продуктів (попередньо приготовані основні страви) з початковим щомісячним обсягом виробництва 30 тонн.

Використовуючи 30-річний досвід роботи в харчовій промисловості, ми розробили численні технології та нові продукти. Наша планована продукція призначена для експорту. Ми провели дослідження ринку зразків зі США та країн Східної Європи. Оптові компанії готуються до оптових закупівель після ознайомлення з продукцією.

Переваги створення заводу в Болгарії:

- Доступна велика кількість сировини (овочі та фрукти), виробленої в Болгарії та Туреччині.
- Зручна логістика (порти).
- Стабільна валюта та низький рівень інфляції.
- Нижчий рівень заробітної плати порівняно з іншими країнами ЄС.
- Болгарія перейде з болгарського лея на євро у 2023 році.
- Урядова підтримка програм допомоги ЄС.
- Доступ до поселень для відродження виробництва (в економічно депресивних районах).
- Близькість до ринків ЄС.

Переваги продукту:

- Не потребує охолодження; термін придатності до двох років в упаковці (особливо важливо під час внутрішніх військових операцій).

- Легка та міцна упаковка наступного покоління.
- Страви висококалорійні, виготовлені з натуральних інгредієнтів, без консервантів та пропонують різноманітні смаки.
- Легко розігрівається.

Цей продукт буде широко популярним як на українському, так і на міжнародному ринках.

У дослідженні ринку, проведеному в Україні та за кордоном з використанням зразків продукції, ми визначили таких потенційних споживачів:

Готові до вживання основні страви на м'ясній основі:

Стать: Чоловік, офісний працівник

Дохід: Нижче середнього, середній клас

Потреби: Калорії, ситість, харчова цінність, натуральність, зручність

Готові до вживання основні страви без м'яса (вегетаріанська серія):

Стать: Жінка

Дохід: Нижче середнього, середній клас

Потреби: Висока харчова цінність (здорова їжа), натуральність, зручність

Попередньо приготовані страви тривалого зберігання мають широке застосування в різних секторах українського та світового споживчих ринків:

1. У системах роздрібної торгівлі супермаркетами та продуктовими магазинами вони можуть служити альтернативою сублімованим продуктам, замороженим продуктам, консервам, різним супам та локшині швидкого приготування.

2. У системах швидкого харчування вони можуть конкурувати з такими закладами швидкого харчування, як кіоски з шавама-кебабом та магазини смаженої курки, де гігієнічні стандарти часто низькі.

3. У мережах, що доставляють попередньо приготовані страви до різних офісів та установ; особливо підходить для офісних будівель,

розташованих далеко від громадських закладів харчування з невеликим штатом персоналу, та де облаштування їдальні на робочому місці неможливе.

4. У школах та дитячих садках. Цей продукт може повністю задовольнити потреби дитячих садків та середніх шкіл у великих містах у попередньо приготованих сніданках та обідах.

5. У службах харчування пасажирів авіакомпаній. Оскільки гарячі страви в літаках наразі розігріваються в мікрохвильових печах, немає потреби в кардинальних змінах у конструкції бортових кухонь. Їжа в поїздах далекого прямування та міжміських автобусах також може подаватись подібним чином.

6. У системах реагування на надзвичайні ситуації вони є найкращим варіантом для забезпечення харчуванням людей, постраждалих від стихійних лих або збройних конфліктів. Функціональність обладнання може задовольнити будь-які вимоги потенційних споживачів щодо продуктів стерилізації на основі раси, релігії чи інших факторів. Продукт можна нагрівати різними способами: гарячою водою, духовкою, газовою сковородою, відкритим вогнем або споживати безпосередньо без нагрівання.

7. У системах постачання військових та воєнізованих формувань. Міністерство оборони неодноразово заявляло про свої плани повністю переглянути систему харчування військових, значно покращивши її якість та розширивши її охоплення.

8. У системах постачання промислових підприємств у віддалених районах, зокрема тих, що працюють у нафтогазовій та гірничодобувній промисловості за системою позмінної роботи.

9. Для приготування їжі для спортсменів, спортивних туристів, альпіністів, дослідників природи, мандрівників тощо; для харчування тих,

хто дотримується дієт або змушений використовувати спеціальне харчування.



Створення виробництва.

Таблиця 3.1 - Запланований асортимент продукції фабрики

№ п/п	Найменування	Умови та термін зберігання	Маса, грам	Вид споживчої упаковки
Готові другі страви тривалого зберігання				
1	Свинина с фасолью и кукурузой в томатном соусе	від 0° до 20°С, 24 місяці	300	Реторт-пакет
2	Тушёная тыква с горохом, индейкой и помидорами	від 0° до 20°С, 24 місяці	300	Реторт-пакет
3	Говядина с баклажанами и чечевицей	від 0° до 20°С, 24 місяці	300	Реторт-пакет
Готові другі страви тривалого зберігання (веганська лінійка продукції.)				
4	Тушкований гарбуз з горохом, нутом та помідорами	від 0° до 20°С, 24 місяці	300	Реторт-пакет
5	Тушковані баклажани з сочевицею	від 0° до 20°С, 24 місяці	300	Реторт-пакет

4	Тушкований гарбуз з горохом, нутом та помідорами	від 0° до 20°С, 24 місяці	300	Реторт-пакет
----------	--	------------------------------	-----	--------------

Схема виробництва:

1. Ділянка підготовки наважок:
2. Ділянка очищення овочів:
3. Ділянка теплової обробки та подрібнення овочів:
4. Ділянка обробки м'ясної сировини
5. Ділянка охолодження напівфабрикатів
6. Ділянка виробництва готової продукції
7. Ділянка фасування
8. Ділянка стерилізації
9. Ділянка упаковки

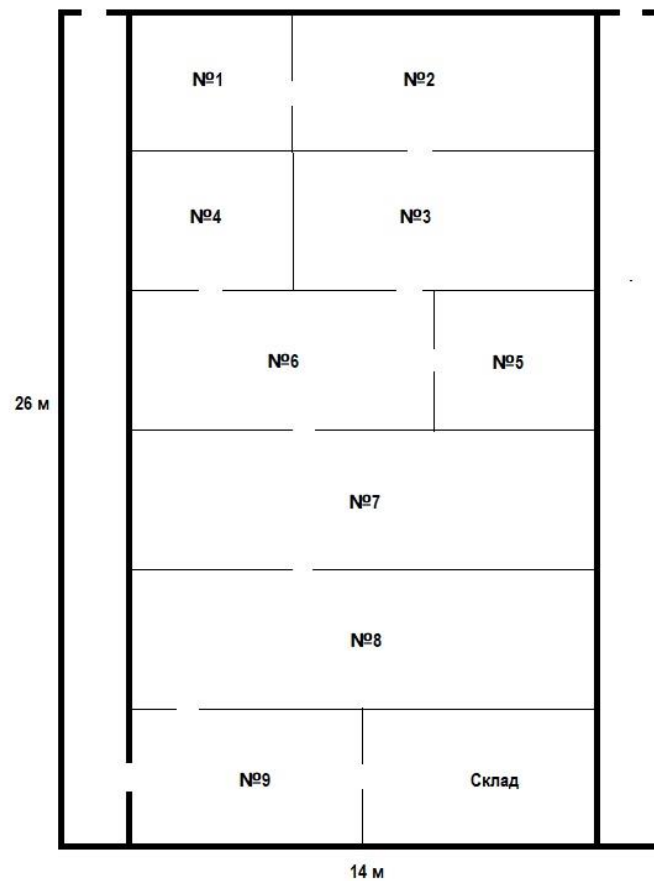
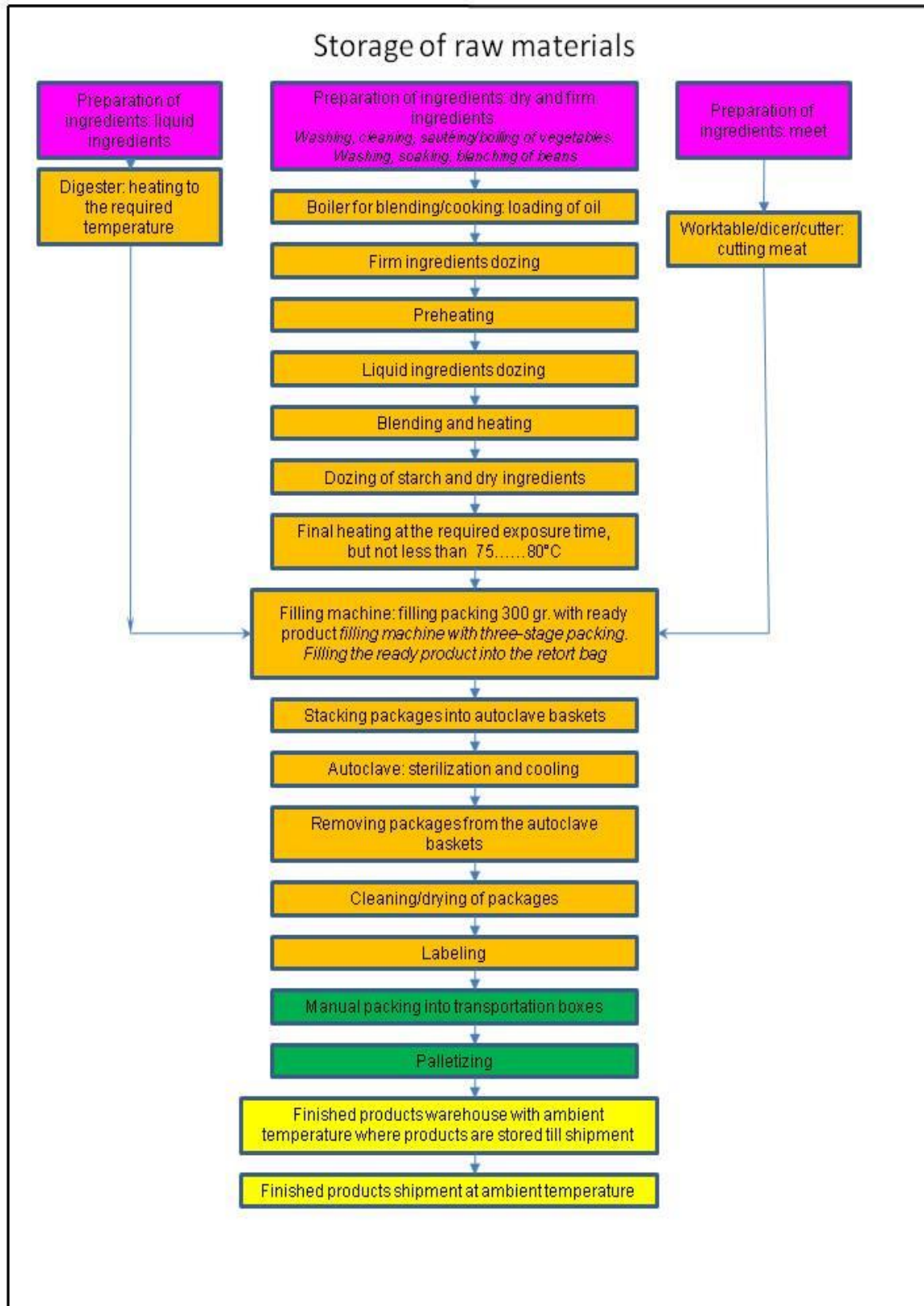


Рисунок 3.1 - Технологічна схема



Склад обладнання та інвентарю

1. Ділянка підготовки наважок:

Стіл виробничий - 1 шт.

Ваги настільні - 1 шт.

Стелажі пересувні - 1 шт.

Установка для відкриття бляшанок - 1 шт.

2. Ділянка очищення овочів:

Стіл для обробки цибулі та часнику (витяжка) - 1 шт.

Виробничі столи - 1 шт.

Мийка - 2 шт.

Ємність-візок (150 л) - 1 шт.

Ванна з нержавіючої сталі (500 л) - 1 шт.

М'ясорубка

3. Ділянка теплової обробки та подрібнення овочів:

Котел електричний (250л) - 1 шт.

Сковорода 100 кг - 2 шт.

Терези – 1 шт.

Стелаж пересувний - 1 шт

Машина для нарізки овочів (100 кг на годину) - 1шт.

Стіл виробничий - 2 шт.

4. Ділянка обробки м'ясної сировини

Ванна для миття - 2 шт.

Котел електричний (250л.) - 1 шт.

Шпигорізка (100 кг на годину) - 1шт.

Ваги для підлоги -- 1шт.

Стіл виробничий 1 шт

Візок пересувний - 1 шт.

5. Ділянка охолодження напівфабрикатів

Холодильна камера (з робочою температурою +6 0С до однієї тонни)

- 1шт.

6. Ділянка виробництва готової продукції

Сковорода електрична з перемішуванням (об'єм 400кг) - 1 шт.

Стелаж пересувний - 2 шт.

Стіл виробничий – 2 шт.

Ділянка фасування

Машина для фасування продукції стрічкового типу із двома баками:
перший на 400л, другий на 200л із перемішуванням.

Лінія продуктивністю 2100 пакетів на годину - 1 шт.

8. Ділянка стерилізації

Автоклав (400..500 кг одночасного завантаження) - 1 шт.

Маркетер або принтер на упаковку - 1 шт.

9. Ділянка упаковки

Стіл - 2 шт.

Маркетер на ящики - 1 шт.

Таблиця 3.2 - Штатний розклад

№ п/п	Відділ/ Штат співробітників	К-ть	Функції
1	Адміністрація		
1.1	Директор	1	Керівник підприємства. Управління та контроль підприємства
2	Бухгалтерія		
2.1	Головний бухгалтер	1	Управління фінансовою діяльністю. Контроль за правильністю ведення бухгалтерського обліку, складання та надання фінансової звітності відповідно до законодавства
3	Відділ маркетингу		
3.1	Маркетолог	1	Дослідження, аналіз пропозиції та попиту на ринку продуктів. Формування стратегії розвитку підприємства. Розробка споживчої та транспортної тари. Маркетинговий супровід виробництва
4	Відділ продажів		
4.1	Менеджер з продажу	1	Пошук клієнтів, укладання договорів постачання. Збут продукції
5.	Відділ кадрів		
5.1	Зам. директора з кадрів	1	Пошук, підбір та розміщення кадрів. Ведення кадрової документації
6	Відділ постачання		
6.1	Менеджер з постачання (продовольча група, упаковка, допоміжна група)	1	Закупівля сировини, пакування тощо.
6.2	Водій легкового авто	1	Перевезення посадових осіб, доставка пошти, отримання посилок (до 50 кг)

7	Склад сировини, упаковки, готової продукції		
7.1	Завідувач складу	1	Організація роботи складу
7.2	Вантажник	2	Навантаження/розвантаження сировини та готової продукції
8	Управління виробництвом		
8.1	Начальник виробництва	1	Організація та контроль роботи виробництва, координація роботи між підрозділами
9	Служба головного технолога		
9.1	Головний технолог	1	Організація та контроль роботи виробництва, координація роботи між підрозділами, контроль сировини, ведення документації
10	Виробництво		
10.1	Оператор лінії виробництва харчової продукції 5-го розряду	1	Приготування готової продукції (автоклав)
10.2	Варщик харчової сировини та продуктів 4	1	Приготування п/ф «Овочі пасеровані» (ділянка виробництва готової продукції).
10.3	Виробник харчових напівфабрикатів 4	3	Переробка сировини та приготування всіх видів напівфабрикатів
10.4	Дозувальник харчової продукції 1	1	Приготування розчинів, наборів сипких компонентів та порціонування напівфабрикатів
10.5	Оператор розфасувального – пакувального автомата 5	2	Завантаження пакувальних матеріалів у станції фасувальних машин
10.6	Укладач	1	Упаковка готової продукції в транспортну тару
10.7	Мийник посуду 2	1	Санітарна обробка тари, інвентарю та посуду.
11	Технічна служба		
11.1	Інженер з обладнання	1	Підбір, комплектація, закупівля нового обладнання, запчастин. Організація обслуговування обладнання
12	Служба збирання		
12.1	Прибиральник виробничих, складських та офісних приміщень	2	Санітарне прибирання та дезінфекція приміщень
13	Лабораторія		
13.1	Фахівець зі стандартизації, сертифікації та контролю якості харчових продуктів	1	Забезпечення проведення контролю якості (якість та безпека) продукції на відповідність показників якості з дотриманням вимог НД, контроль сировини та пакування, контроль напівфабрикатів та готової продукції. Контроль над виконанням санітарно-гігієнічного режиму для підприємства
	Усього	26	

Витрати (електрика, газ, вода, каналізація)

Розрахунок обсягів електроенергії до роботи виробництва.

Середня витрата протягом місяця 40 000 кВт за годину.

235 євро * 40 = Сума витрат за місяць становитиме близько 10000

євро.

Розрахунок споживання газу на місяць.

Середній показник споживання газу 1000 м³ протягом місяця.

Сума витрат на протязі місяця становитиме 1300 євро.

Розрахунок споживання води необхідний нормального функціонування фабрики.

Мінімальний добовий обсяг споживання води становитиме - 5 м³ на добу.

Витрата протягом місяця - 150 м³.

Орієнтовна сума витрат на протязі місяця становитиме – 3000 євро.

Загальна сума витрат витрати газ, вода, електроенергія становить – 14300 євро.

Організаційний план

Етапи та терміни реалізації проекту

1. Створення нової фірми у Болгарії.
2. Підбір проектної організації до виконання проекту производства.
3. Підбір субпідрядних організацій на будівництво виробництва.
4. Підбір персоналу для виробництва.
5. Юридичні консультації щодо отримання громадянства співробітників України.

Термін виконання проектних та будівельних робіт – 0,5 року.

Термін запуску виробництва – 1 місяць.

5.2. Команда управління проектом.

Пропонуємо наступну структуру управління проектом на стадії будівництва.

Штатний розклад

1. Керівник групи – 1
2. Інженер-будівельник – 1
3. Інженер з обладнання – 1
4. Інженер технолог – 1

5. Водій транспорту – 1

Група управління проектом перебирає функції всього спектра виконання будівельних робіт, контролю над виконанням проектних робіт, експертизу проекту, повного запуску роботи фабрики. Також з досвіду будівництва подібних фабрик група інженерів гарантує оптимальні рішення для здешевлення всіх спектрів робіт, при дотриманні високої якості.

Сертифікація виробництва та дозвільна документація

Перелік необхідних документів та висновків включає:

1. Експлуатаційний дозвіл;
2. Реєстрація потужностей;
3. Проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки;
4. Договір-оренди;
5. Технічні умови;
6. Технологічна інструкція;
7. Декларація виробника;
8. Протоколи досліджень на продукцію, згідно з технічними умовами;
9. Штрих-коди на споживчу та транспортну тару;
10. Сертикат систем керування безпекою харчової продукції ISO 22000 (НАССР/ХАССП).

3.2. Фінансовий план

Орієнтовна вартість будівельних робіт. На першому етапі виробництво розташовуватиметься в орендованому приміщенні. Площа основного виробництва – 364 кв. метри. Площа офісних приміщень – 136

кв. метри. Загальна площа необхідних приміщень – 500 кв. метрів.
Орієнтовні витрати на ремонт: 10 000 – 50 000 євро.

Вартість основного та допоміжного обладнання

	Name	qty	price per unit (EUR)	Total (EUR)
1	Department of weigh portions preparation:			
2	Production table	1	203,03 EUR	203,03 EUR
4	Table scales	1	72,73 EUR	72,73 EUR
6	Movable shelves	1	469,70 EUR	469,70 EUR
7	Device for cans opening	1	3 090,91 EUR	3 090,91 EUR
8				3 836,36 EUR
9	Department of peeling vegetables:			
10	Table for onion and garlic treatment (hood)	1	1 969,70 EUR	1 969,70 EUR
11	Production tables	1	203,03 EUR	203,03 EUR
12	Sink	2	333,33 EUR	666,67 EUR
13	Container-cart (150 l)	1	363,64 EUR	363,64 EUR
14	Stainless tub (500 l)	1	454,55 EUR	454,55 EUR
15				3 657,58 EUR
16	Department of vegetables grinding and heat treatment:			
17	Electric boiler (250l)	1	9 393,94 EUR	9 393,94 EUR
18	Frying pan 100 kg	2	2 606,06 EUR	5 212,12 EUR
19	Scales	1	72,73 EUR	72,73 EUR
20	Movable shelf	1	469,70 EUR	469,70 EUR
21	Machine for vegetables cutting (100 kg per hour)	1	16 000,00 EUR	16 000,00 EUR
22	Production table	2	203,03 EUR	406,06 EUR
23				31 554,55 EUR
24	Department of meat treatment			
25	Bath for washing	2	333,33 EUR	666,67 EUR
26	Electric boiler (250l.)	1	9 393,94 EUR	9 393,94 EUR
27	Cube cutter (100 kg per hour)	1	12 000,00 EUR	12 000,00 EUR
28	Floor scales	1	345,45 EUR	345,45 EUR
29	Production table	1	203,03 EUR	203,03 EUR
30	Mobile trolley	1	251,52 EUR	251,52 EUR
31				22 860,61 EUR
32	Department of semi-finished products cooling			
33	Refrigerator chamber (with operating temperature +6°C to one ton)	1	9 090,91 EUR	9 090,91 EUR
34				12 727,27 EUR
35	Department of finished products manufacturing			
36	Electric pan with a mixer (400 kg)	1	6 363,64 EUR	6 363,64 EUR
39	Mobile shelves	2	469,70 EUR	939,39 EUR
40	Production table	2	203,03 EUR	406,06 EUR
41				7 709,09 EUR
42	Department of packaging			
43	Packaging machine of belt type with two tanks: one for 400 l, second for 200l with mixing.	1	2 878,79 EUR	2 878,79 EUR
44	Line with production capacity of 2100 packages per hour	1	51 515,15 EUR	51 515,15 EUR
45				54 393,94 EUR
46	Sterilization department			
47	Autoclave (400..500 kg of simultaneous load)	1	90 909,09 EUR	90 909,09 EUR
49	Marketer or a printer for packing	1	5 000,00 EUR	5 000,00 EUR
50				95 909,09 EUR
51	Department of packing			
52	Table	2	203,03 EUR	406,06 EUR
53	Marketer for boxes	1	7 800,00 EUR	7 800,00 EUR
54				8 206,06 EUR
55				
56				240 854,55 EUR

Вартість робочої документації (проект)

Робочий проект на основі тендеру буде замовлений у проектних організацій у Болгарії.

Вартість проекту (робоча документація) – 10000 євро.

Створення та реєстрація торгової марки

Наша група має великий досвід у створенні та реєстрації торгових марок. Розроблено та зареєстровано торгові марки Taifun, Anis, Пікнік-меню, Чигринов, UESNM, Укренергочермет, IPAC, EnEn.

Сума даних робіт – 5000 євро.

Фонд оплати праці інженерів з ремонту будівлі фабрики

1. Керівник групи – 1
2. Інженер-будівельник – 1
3. Інженер з обладнання – 1
4. Інженер технолог – 1
5. Менеджер з організаційних питань – 1
6. Водій транспорту – 1

Термін ремонту та запуску – 8 місяців.

Фонд оплати праці весь період будівництва – 40 000 євро.

Підсумкова вартість виробництва

№ п/п	Найменування	Сума у євро
1	Оренда приміщення (500 кв. метрів)	24 000
2	Витрати на ремонт приміщення	10 000 - 50 000
3	Вартість обладнання та інвентарю	100 000 – 250 000
4	Вартість проекту	10 000
5	Вартість технологічної частини	-----
6	Створення та реєстрація торгової марки	3 000
7	Фонд оплати праці інженерів з ремонту та запуску фабрики	40 000
	Разом	187 000 – 377 000

Оборотні засоби для початку роботи підприємства

Поворотні оборотні кошти необхідні початку роботи фабрики.

Можливе отримання кредитування у банку.

Необхідна зворотна сума оборотних коштів - 60 000 євро.

Розрахунок економічних показників та терміни окупності об'єкта

Для визначення суми доходу приймаємо ціну за одиницю продукції – 1,3 євро. Сума приймається з розрахунку проведених досліджень із ціноутворення у США та ЄС. Після проведення маркетингових досліджень та дегустації зразків, оптові компанії США готові закуповувати продукцію у великих обсягах. З прийнятих обсягів випуску продукції фабрики - 1 тонна за зміну, можна визначити річний обсяг випуску продукції.

Обсяг випуску продукції – 130 000 євро на місяць.

Приймаємо до уваги 3333 упаковок за зміну. Протягом місяця – 100 000 упаковок.

Статті витрат:

1. Сировина та упаковка – 65 000 євро
2. Фонд оплати праці \ податки - 26 000 євро
3. Комунальні витрати – 14 300 євро
4. Витрати з логістики та маркетингу – 2 000 євро
5. Прибуток – 22 700 євро
6. Податок на прибуток – 4500 євро
7. Чистий прибуток – 18 000 євро

Термін окупності фабрики становитиме – 1,5 – 2 роки.

Безумовно, на ці розрахунки впливають кілька факторів:

- зміна цін на ринку сировини;
- подорожчання енергоносіїв;
- зміна законодавства;
- вдала робота з питань маркетингу та реклами.

У разі заготівлі сировини та зберігання її протягом року призведе до значного збільшення прибутку.

Висновки за третім розділом

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано необхідність інвестиційно-інноваційної програми як ключового антикризового заходу та розроблено детальний проєкт зі створення виробничої бази за межами України, а також проведено оцінку його фінансово-економічної ефективності.

З урахуванням викликів, виявлених у розділі 2 (скорочення внутрішнього ринку, висока конкуренція та потреба в диверсифікації), було визначено, що найбільш ефективним антикризовим заходом є перехід до інтенсивного шляху розвитку, гарантованого інноваціями. Цей підхід реалізується через розробку та впровадження нового продукту та вихід на міжнародні ринки, що зменшує ризик, спричинений внутрішньою політичною та економічною нестабільністю.

Ключовим інвестиційним проєктом є створення виробничої бази в Болгарії для випуску попередньо приготованих основних страв тривалого зберігання. Місце розташування (Болгарія) було обрано завдяки зручній логістиці, близькості до ринків ЄС, стабільній валюті, нижчому рівню заробітної плати порівняно з іншими країнами ЄС, доступності сировини та потенційній урядовій підтримці програм ЄС3. Продукт – готові основні страви у реторт-пакетах. Основною перевагою є тривалий термін зберігання (до двох років) без необхідності охолодження, а також висока харчова цінність та натуральність інгредієнтів. Асортимент включає м'ясні та веганські лінійки.

Для реалізації проєкту було розроблено технологічну схему, що включає ділянки підготовки сировини, теплової обробки, охолодження

напівфабрикатів, фасування, стерилізації (автоклав) та упаковки. Загальний штатний розклад фабрики передбачає 26 співробітників, включаючи адміністрацію, відділи маркетингу та продажів, а також виробничий персонал.

Проєкт безпосередньо втілює принципи Антикризової гнучкої моделі, розробленої в розділі 1, акцентуючи на мінімізації ризиків через диверсифікацію ринків та інноваційну продуктову політику. Розширення ринків збуту та випуск нового, стійкого до кризових умов продукту, забезпечує відновлення життєздатності системи та подальший розвиток.

ВИСНОВКИ

Головна мета кваліфікаційної роботи – розробка програми інвестування в антикризовому управлінні – була успішно досягнута через комплексне теоретичне обґрунтування, глибокий аналіз діяльності підприємства та формування конкретного інвестиційно-інноваційного проєкту.

Теоретичне дослідження визначило, що криза – це надзвичайне загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що є керованим і містить потенціал для трансформації. Було обґрунтовано, що ключовим інструментом подолання кризи є інвестиційно-інноваційна політика, яка сприяє переходу до інтенсивного шляху розвитку. Для підвищення стійкості було розроблено Антикризову гнучку модель, яка інтегрує принципи гнучкої методології (Agile) з технологіями Індустрії 4.0 (Кіберфізичні системи, IoT, ШІ), що дозволяє швидко адаптуватися до ринкових змін та мінімізувати фінансові ризики через розробку мінімально життєздатного продукту (MVP).

На прикладі ТОВ «Тайфун-2000» було проведено діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналіз виявив, що підприємство, попри високі стандарти якості (ISO 9001, ISO 22000) та наявний кадровий потенціал, стикається з системними слабкими сторонами, такими як відсутність середньо- та довгострокового планування, недосконала система мотивації та відсутність профільного відділу зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішнє середовище характеризується загрозами, зумовленими політичною нестабільністю, валютними коливаннями та скороченням внутрішнього ринку збуту через зменшення чисельності населення.

Для подолання кризового стану та забезпечення сталого розвитку було розроблено низку пропозицій, включаючи коригування організаційної структури шляхом створення відділу кадрів та відділу зовнішньоекономічної діяльності. Ключовим заходом, що забезпечує диверсифікацію ринків збуту та перехід до інтенсивного шляху розвитку, став інвестиційно-інноваційний проєкт зі створення виробничої бази в Болгарії.

Проєкт передбачає випуск попередньо приготованих основних страв тривалого зберігання у реторт-пакетах (до двох років без охолодження), орієнтованих на зростаючі ринки ЄС, Близького Сходу, а також сектори кейтерингу та військового постачання. Вибір Болгарії обґрунтований зручною логістикою, стабільною валютою та доступністю сировини. Фінансові розрахунки проєкту підтвердили його ефективність: орієнтовна вартість запуску становить 187 000 – 377 000 євро, а очікуваний термін окупності — 1,5–2 роки при чистому місячному прибутку 18 000 євро.

Таким чином, розроблена програма інвестування є інтегрованим механізмом антикризового управління, який не лише усуває виявлені системні недоліки підприємства, але й забезпечує відновлення його життєздатності, конкурентоспроможність та сталий розвиток в умовах високої економічної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахновська, І. (2015). Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*, 2(6), 914–918. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2\(6\)_230](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(6)_230)
2. Біловодська о., Іванченко К. Концептуальні підходи до визначення та класифікації криз у діяльності суб'єктів господарювання. Doi: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4>
3. Бланк І.А. Основи фінансового менеджменту: у 2 т. / І.А. бланк. - К.: Ніка-Центр,1999. – Т. 2. – 512 с.
4. Василенко, В.О. (2003). *Антикризове управління підприємством*. ЦУЛ. Джеджула, В., Єпіфанова, І., & Оранська, Н. (2017). Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: Практика та досвід*, 11, 10–14.
5. Возняк Г., Коваль В. Криза як форма прояву фінансової нестабільності: сутність та наслідки для місцевого економічного розвитку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 4. С. 71–78. URL: <https://www.echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/779> (дата звернення: 11.05.2025).
6. Гомольська, В. (2024). Особливості маркетингової товарної політики видавничих підприємств під час війни: стратегії виживання та розвитку. *Економіка та суспільство*, № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-29>
7. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств : монографія / Т.П. Гудзь. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166 с.
8. Денисюк О.Г., Дерев'янюк О.Ю., СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВІСНИК ЖДТУ. 2015. № 1 (71) С. 80-88
9. Джур О. Є, Джига Л. В., Саламаніна С. О. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3084/3007> (дата звернення: 14.05.2025).

10. Долгалова О., Чаплик І. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ, МЕТОДИ, АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ
11. Єлець О.П. Антикризова складова управління машинобудівним підприємством : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / О.П. Єлець ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т ». Х., 2009. 20 с.
12. Спіфанова І. М. Антикризний менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 31. С. 12–19. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/503/465> (дата звернення: 15.05.2025).
13. Спіфанова, І., Оранська, Н. (2016). Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*, 2, 265–269. https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf
14. Заїка Ю.А. Маляренко О.П. СТРАТЕГІЧНІ АНТИКРИЗОВІ ПІДХОДИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ПРОГРЕСУ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.80-85>
15. Івченко Є. А., Мартинов А. А., Мартинова Л. В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. № 5/2. С. 5–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_5%282%29__3 (дата звернення: 14.05.2025). DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.5\(2\).1](https://doi.org/10.37634/efp.2021.5(2).1)
16. Канівець А. Антикризний менеджмент в умовах воєнного стану : зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конф. Ужгород, 2023. 196 с.
17. Каніщенко, О. (2004). *Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації*. 2-ге вид. Політехніка.
18. Кейнс Дж.М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей / М.Дж. Кейнс. – К. : Барви, 1998. – 210 с.
19. Ковальов А.І., Кічук Н.В., Захарченко Н.В., Клевцевич Н.А., Горбаченко С.А. (2022). Антикризове управління бізнесом : навч. посібник. Одеса : ОНЕУ, 182 с. URL: <https://share.google/051IkwJnm2JwrKZnY>
20. Кравчик Ю., Ткачук В., Соломко Д., Іванов М. (2023). Розвиток підприємств торгівлі на місцевому рівні зі застосуванням інструментів цифрового маркетингу. *Development Service Industry Management*, № 4. С. 48–53. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(7))

- 21.Кравчук Ю.Г. (2021). Удосконалення міжнародних конкурентних стратегій національних економік в умовах Індустрії 4.0. Магістерська дисертація спец. 051 «Економіка», освітньо-професійного напрямку «Міжнародна економіка». КПІ ім. І. Сікорського. URL: <https://surl.li/mvnhwg>
- 22.Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1 (86). С. 14–24. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/86/1254.pdf> (дата звернення: 11.05.2025). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.014
- 23.Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 51. С. 175–183. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/29.pdf (дата звернення: 12.05.2025).
- 24.Кухта, П. (2012). Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*, (10). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>
- 25.Кушніренко О.М. (2020). Промисловість України перед викликами Індустрії 4.0: оцінка обмежень і завдання політики. *Економіка України*, № 5. С. 53-71. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.05.053>
- 26.Ладунка І.С., Шутов І.В. (2018). Антикризова політика в умовах сучасного підприємництва. *Економіка і суспільство*, № 14. С. 426–430. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/59.pdf
- 27.Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
- 28.Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л.О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
- 29.Лігоненко, Л. О. (2001). *Антикризове управління підприємством: Теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій*. КНТЕУ.
- 30.Маслак, О., & Гром'як, О. (2013). Експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві. *Економіка промисловості*, 1-2, 68–75. http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2013_1-2_12
- 31.Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (11), 2024. С. 19–27. URL:

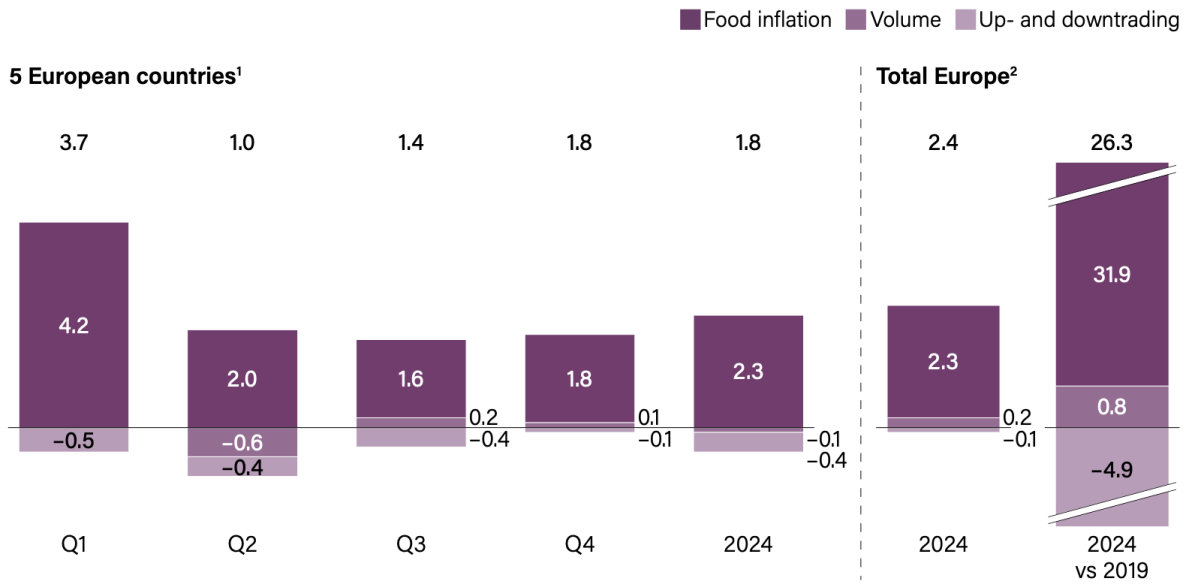
- <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/26ce9d99-847c-44dc-bf8e-7bdf4ef90762/content> (дата звернення: 15.05.2025).
32. Мошківська, Д. (2023). Криза на підприємстві: Типи та причини. *IV Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"*. Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279792>
33. Невмержицька, С., & Марценюк, С. (2018). Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*, 1. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf
34. Переваги і виклики індустрії 4.0 для промислових підприємств. Spels. URL: <https://surl.li/yldhgg>
35. Пономаренко, В. (2010). *Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи*. ВД "ІНЖЕК".
36. Рамазанов, С., Степаненко, О., & Тимашова, Л. (2004). *Технології антикризового управління*. СНУ ім. В. Даля. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/3360/1/Технології%20антикризового%20управління.pdf>
37. Семенов А.Г. Фактори забезпечення фінансовими ресурсами підприємства в період економічної кризи / А.Г. Семенов, О.І. Павленко // Держава та регіони / Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 155–158.
38. Сигида Л.О. (2018). Індустрія 4.0 та її вплив на країни світу. *Економіка та суспільство*, № 17. С. 58–64. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/9.pdf
39. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / С.Л. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
40. Скібіцька, Л. (2014). *Антикризовий менеджмент*. Центр учбової літератури.
41. Старостіна, А., Кравченко, В., & Нагачевська Т. (2019). *7 сходинок підготовки успішної дисертації*. 2-ге вид. НВП Інтерсервіс.
42. Сучасні теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки в умовах європейської інтеграції : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конференції Одеса, 31 жовтня 2020 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С.О. Якубовський. Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2020. 168 с. URL: <https://surl.lu/tnqhbx>

- 43.Терещенко, О. (2008). *Антикризове фінансове управління на підприємстві*. КНЕУ.
- 44.Тур, О. (2012). Визначення та класифікація криз. В *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України* (с. 104-105). НУХТ. <https://dspace.nuft.edu.ua/items/c87795da-a69f-4fd0-891d-ecb7efd6a2b9>
- 45.Хіт, Р. (1998/2002). *Кризовий менеджмент для керівників*. Наукова думка.
- 46.Цехмістрова Г.С. Фінансова криза на підприємстві, шляхи його оздоровлення / Г.С. Цехмістрова, Ф.П. Беда, О.М. Майсюра [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuiv.gov.ua/PORTAL/soc_gum/Suek/2011_3/Beda.pdf.
- 47.Чернявський, А. (1998). *Організація управління*. МАУП.
- 48.Шаранов Р. С. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 226–230. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/766> (дата звернення: 17.05.2025).
- 49.Шарапов В. Формування концепції антикризового управління в умовах воєнного часу. *Філософія, економіка та управління*. 2023. № 14 (91). С. 196–207. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/277870/272618> (дата звернення: 12.05.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>
- 50.Швець Ю. О., Мартинюк Н. Б. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на промислових підприємствах. *Економічні науки*. 2019. № 2 (34). С. 36–45. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/290893.pdf> (дата звернення: 16.05.2025).
- 51.Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева ; за заг. ред. З.Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
- 52.Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4610/4553> (дата звернення: 17.05.2025).
- 53.Штангрет, А. (2007). *Антикризове управління підприємством*. Знання.
- 54.Щедрін, Ю. (2015). Типологія економічних криз: Підходи, критерії та основні класифікації. *Державне управління: Удосконалення та розвиток*, <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=816>
- 55.Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*. South-Western Pub. Co.

56. Corporate Crisis Management / Center for Chemical Process Safety of the American Institute of Chemical Engineers. – New York, USA, 2005. – 31 p.
57. Grenz, T. (1987). *Dimensionen und Typen der Unternehmenskrise: Analysemöglichkeiten auf der Grundlage von Jahresabschlussinformationen*.
58. Kajal Singh. (2021). Agile Methodology for Product Development: A Conceptual Study. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, No. 10(1). Pp. 209-215 DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.A5899.0510121>
59. Koselleck R. *Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten / R. Koselleck*. – Frankfurt am Main : Suhrkamp, 1989.
60. Lagadec, P. (1996). Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants. *Rev. Française de Gestion*, 108.
61. Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Erlbaum.
62. Maslak, O., & Gromyak, O. (2013). *Express diagnostics of internal crises at the enterprise*. *Industrial economy*, 1-2, 68–75 http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2013_1-2_12
63. McMahon, C. (2023). What Is Agile Product Development? PTC. URL: <https://surl.li/nfefew>
64. Mitroff, I. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM.
65. Pearson, C., Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59. <https://doi.org/10.2307/259099>
66. Rosenthal, U. (1991). *Crisis management and decision making: Simulation oriented scenarios*. Kluwer Academic Publishers.
67. Rouh-Dufort, C. (1996). Crises: Des possibilités d'apprentissage pour ...entreprise. *Rev. française de gestion*, 108.
68. Small, W. (1991). Exxon Valdez: How to spend billions and still get a black eye. *Public Relations Review*, 17(1), 9–26.

Додатко А

Retail sales vs previous year and vs 2019, by quarter and year, %



¹France, Germany, Italy, Spain, UK.

²Belgium, Czech Republic, France, Germany, Italy, Netherlands, Poland, Portugal, Spain, Sweden, UK.

Source: Europanel

Рис. А1