

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 658.1:338.124.4

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 15 » _____ грудня _____ 2025р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

на тему: «Управління розвитком підприємства в умовах кризи»

Виконала:

здобувачка 2-го курсу, групи УВ-41мп
ВАРВАРОВА Анастасія Кирилівна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики
к.е.н., доц. ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Здобувачка _____

Київ – 2025 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію здобувачці

ВАРВАРОВІЙ АНАСТАСІЇ КИРИЛІВНІ

- 1. Тема дисертації** «Управління розвитком підприємства в умовах кризи», науковий керівник дисертації Шендерівська Ліна Петрівна, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 03.11.2025 р. № 4740-с
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 8 грудня 2025 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес управління розвитком підприємства в умовах кризи.
- 4. Предмет дослідження:** сукупність теоретико-методичних засад і прикладних рекомендацій щодо управління розвитком підприємства в умовах кризи.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розкрити сутність розвитку підприємства та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності;
- розглянути основні підходи, моделі та стратегії управління розвитком підприємства в умовах кризових явищ;
- охарактеризувати особливості стратегічного та оперативного управління підприємством у період кризи

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати загальну характеристику підприємства ТОВ «Щедро»;
- проаналізувати сучасний стан розвитку підприємства та визначити основні тенденції його діяльності в умовах кризи;
- оцінити ефективність системи управління розвитком підприємства в кризовий період та виявити проблемні аспекти.

в) проєктно-рекомендаційна частина:

- запропонувати напрями удосконалення управління розвитком підприємства;
- розробити адаптивну стратегію розвитку ТОВ «Щедро» в умовах нестабільного середовища;
- економічно обґрунтувати доцільність запропонованих заходів і їхній вплив на підвищення ефективності антикризового управління.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Щедро» за 2022-2024 роки
- 2) Факторний аналіз приросту доходу
- 3) Розраховані показники за моделлю Альтмана
- 4) Обчислені показники за моделлю Лісса
- 5) Візуальна дой-упаковка із зіп-замком «Заправка до борщу»
- 6) Фінансові показники за проєктом
- 7) Витрати на проєкт
- 8) Порівняльна таблиця показників за 2024 рік та за проєктом
- 9) Порівняльний розрахунок інтегрального показника розвитку за 2024 рік та за проєктом

7. Дата видачі завдання: 28 березня 2025 року.

8. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики.	28.02.2025– 30.04.2025	виконано
2.	Розгляд теоретичних і методичних засад управління розвитком підприємства під час кризи.	01.05.2025 – 11.06.2025	виконано
3.	Визначення моделей, стратегій і підходів до управління розвитком підприємства в кризовому середовищі.	01.09.2025 – 15.09.2025	виконано
4.	Надання загальної характеристики діяльності ТОВ «Щедро».	16.09.2025 – 30.09.2025	виконано
5.	Аналіз стану та рівня розвитку ТОВ «Щедро» в умовах кризи.	01.10.2025 – 11.10.2025	виконано
6.	Оцінка системи управління розвитком підприємства та виявлення проблемних аспектів.	12.10.2025 – 17.10.2025	виконано
7.	Розроблення напрямів удосконалення управління розвитком підприємства, формування адаптивної стратегії розвитку ТОВ «Щедро» та економічне обґрунтування її ефективності.	18.10.2025 – 21.11.2025	виконано
8.	Оформлення магістерської дисертації	22.11.2025 – 28.11.2025	виконано

Здобувач

Анастасія ВАРВАРОВА

Науковий керівник

Ліна ШЕНДЕРІВСЬКА

РЕФЕРАТ

Варварова А. К. Управління розвитком підприємства в умовах кризи – Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 144 сторінки, 35 таблиць, 5 рисунків, 22 формули, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 88 найменувань.

Актуальність теми управління розвитком підприємства в умовах кризи зумовлена зростаючою нестабільністю зовнішнього середовища, що суттєво впливає на здатність компаній зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стійке функціонування. У період економічних, політичних чи соціальних потрясінь традиційні управлінські підходи втрачають ефективність, тоді як підприємства потребують нових моделей реагування, спрямованих на швидку адаптацію, раціональний перерозподіл ресурсів та пошук альтернативних шляхів розвитку. Грамотне управління розвитком у кризових умовах дає змогу не лише мінімізувати негативні наслідки, а й використати кризу як імпульс для трансформації, зміцнення ринкових позицій і формування довгострокових переваг.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596).

Метою роботи є розроблення проєкту, спрямованого на удосконалення управління розвитком підприємства в умовах кризи. Поставлена мета роботи обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність, зміст та основні чинники розвитку підприємства;
- дослідити моделі, методи та стратегії управління розвитком підприємства у кризових умовах;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Щедро»;
- проаналізувати стан розвитку підприємства та оцінити ефективність управління ним під час кризи;

- визначити основні проблеми ризику розвитку підприємства в умовах кризи;
- економічно обґрунтувати розширення асортименту продукції, розробити проєкт такого розширення;
- надати рекомендації для підвищення ефективності управління розвитком підприємства.

Об’єктом дослідження є діяльність підприємства ТОВ «Щедро» в умовах кризового середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні підходи до управління розвитком підприємства в умовах кризи.

База дослідження – ТОВ «ЩЕДРО».

У магістерській роботі було використано такі **методи дослідження**: системний метод, який використовується для дослідження об’єкта як цілісної системи з урахуванням взаємозв’язків між її елементами. Порівняльний метод, який застосовується для зіставлення показників, явищ або процесів з метою виявлення спільних і відмінних рис. Економіко-статистичний метод, який використовується для аналізу масових економічних явищ на основі статистичних даних. Графічний метод, який застосовується для наочного відображення динаміки, структури та взаємозв’язків економічних показників. Аналітичний метод, який використовується для детального вивчення складових елементів явища з метою оцінки їх впливу на загальний результат. Економіко-математичний метод застосовується для кількісного аналізу економічних процесів за допомогою математичних моделей і розрахунків. А також методи експертних оцінок і прогнозування, що дало змогу комплексно дослідити проблематику управління розвитком підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні комплексного підходу до управління розвитком підприємства в умовах кризи, який інтегрує стратегічні, організаційні та інноваційні складові в єдину систему антикризового впливу. Запропонований підхід відрізняється від існуючих тим, що поєднує оцінку поточного стану підприємства, визначення потенціалу його адаптації та

впровадження продуктивних інновацій як інструментів відновлення та зростання. На відміну від традиційних моделей, він передбачає застосування диверсифікаційних рішень – зокрема запуску виробництва заправки до борщу у дой-пак упаковці із зіп-замком – як ефективного механізму зміцнення ринкових позицій, підвищення гнучкості бізнес-процесів та формування додаткової цінності для споживачів у кризових умовах.

Практичним значенням є застосування запропонованих рішень для управління розвитком підприємства ТОВ «ЩЕДРО» в умовах кризи.

Апробація результатів роботи: проєкт представлено керівнику бази дослідження. Опубліковані результати дослідження:

Шендерівська Л. П., Варварова А. К. Стратегії управління розвитком підприємства в умовах кризи. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 24 квітня 2025 р.). Київ, 2024. С. 145-146. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329482>.

Шендерівська Л. П., Варварова А. К. Управління розвитком підприємства в умовах кризи: інноваційно-інвестиційні рішення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 12 (104).

Ключові слова: управління розвитком, адаптивна стратегія, криза, фінансові показники, продуктова диверсифікація.

ABSTRACT

Varvarova A.K. Managing enterprise development in time of crisis – Qualification work in manuscript form, containing 144 pages, 35 tables, 5 figures, 22 formulas, 3 appendices. The list of references contains 88 items.

The relevance of the topic of enterprise development management in crisis conditions is due to the growing instability of the external environment, which significantly affects the ability of companies to remain competitive and ensure sustainable operation. In times of economic, political or social upheaval, traditional management approaches lose their effectiveness, while enterprises need new response models aimed at rapid adaptation, rational redistribution of resources and the search for alternative development paths. Competent management of development in crisis conditions makes it possible not only to minimise negative consequences, but also to use the crisis as an impetus for transformation, strengthening market positions and forming long-term advantages.

Connection of the work with scientific programmes, plans and topics. The master's thesis for the degree of Master of Science was completed at the National Technical University of Ukraine ‘Igor Sikorsky KPI’ (Kyiv) in accordance with the research plans of the Department of Enterprise Management on the topic ‘Strategic Management of Ukraine's Economic Recovery’ (DR 0123U101596) .

The aim of the work is to develop a project aimed at improving the management of enterprise development in crisis conditions. The set goal of the work necessitated the solution of the following **tasks**:

1. To reveal the essence, content and main factors of enterprise development;
2. To study models, methods and strategies for managing enterprise development in crisis conditions;
3. Provide a general description of the activities of Shchedro LLC;
4. Analyse the state of enterprise development and assess the effectiveness of its management during a crisis;

5. Identify the main problems and risks of enterprise development in a crisis;
6. Economically justify the expansion of the product range and develop a project for such expansion;
7. Provide recommendations for improving the effectiveness of enterprise development management.

The object of the study is the activities of Shchedro LLC in a crisis environment.

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations and practical approaches to enterprise development management in a crisis.

The basis of the study is Shchedro LLC.

The following research methods were used in the master's thesis: systemic, comparative, economic-statistical, graphical, analytical and economic-mathematical methods, as well as methods of expert assessment and forecasting, which made it possible to comprehensively study the issues of enterprise development management.

The scientific novelty of the research lies in the development of a comprehensive approach to enterprise development management in crisis conditions, which integrates strategic, organisational and innovative components into a single anti-crisis system. The proposed approach differs from existing ones in that it combines an assessment of the current state of the enterprise, the determination of its potential for adaptation, and the introduction of product innovations as tools for recovery and growth. Unlike traditional models, it involves the use of diversification solutions — in particular, the launch of production of borsch seasoning in doypack packaging with a zip lock — as an effective mechanism for strengthening market positions, increasing the flexibility of business processes and creating additional value for consumers in crisis conditions.

The practical significance lies in the application of the proposed solutions for managing the development of the company Shchedro LLC in crisis conditions.

Approval of the results of the work: the project was presented to the head of the research base.

Published research results:

Shenderivska L. P., Varvarova A. K. Strategies for managing enterprise development in a crisis. Business, innovation, management: problems and prospects:

collection of abstracts of the VI International Scientific and Practical Conference (Kyiv, 24 April 2025). Kyiv, 2024. Pp. 145-146. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329482> .

Shenderivska L. P., Varvarova A. K. Managing enterprise development in times of crisis: innovation and investment decisions. *International scientific journal Internauka. Series: Economic Sciences*. 2025. No. 12 (104).

Keywords: *development management, adaptive strategy, crisis, financial indicators, product diversification.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	12
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	16
1.1 Сутнісно-змістова характеристика розвитку підприємства.....	16
1.2 Моделі та стратегії управління розвитком підприємства у кризовому середовищі.....	35
1.3 Особливості стратегічного та оперативного управління підприємством під час кризи.....	51
Висновки до розділу 1.....	55
2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЩЕДРО» В УМОВАХ КРИЗИ.....	57
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Щедро».....	57
2.2 Оцінка рівня розвитку ТОВ «Щедро».....	68
2.3 Аналіз управління розвитком підприємства в умовах кризи.....	76
Висновки до розділу 2.....	92
3 СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ЩЕДРО» В УМОВАХ КРИЗИ.....	95
3.1 Напрями вдосконалення управління розвитком підприємства.....	95
3.2 Розробка адаптивної стратегії розвитку в умовах нестабільності.....	101
3.3 Економічне обґрунтування заходів для підвищення ефективності антикризового управління.....	112
Висновки до розділу 3.....	127
ВИСНОВКИ.....	128
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	130
ДОДАТКИ.....	140

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління розвитком підприємства в умовах кризи є одним із ключових напрямів сучасної економічної діяльності, оскільки нестабільність ринкового середовища створює значні загрози для фінансової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Кризові явища можуть проявлятися у вигляді зниження попиту на продукцію, дефіциту оборотних коштів, перебоїв у постачанні, зростання собівартості та зменшення інвестиційної активності. В таких умовах традиційні моделі управління часто виявляються неефективними, тому підприємства потребують нових підходів, що базуються на принципах адаптивності, інноваційності та стратегічного мислення.

Особливої ваги набуває розробка дієвих антикризових стратегій, спрямованих на збереження потенціалу підприємства та забезпечення його стабільного розвитку у довгостроковій перспективі. Важливим аспектом є стратегічне планування, яке дозволяє визначити пріоритетні напрями діяльності, оптимізувати використання внутрішніх ресурсів і зосередитися на найбільш прибуткових сегментах ринку.

Ефективне управління розвитком в умовах кризи неможливе без удосконалення системи фінансового контролю, управління витратами та підвищення гнучкості організаційної структури. Це передбачає не лише скорочення витрат, а й активне впровадження інновацій, цифрових технологій та інструментів бізнес-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Крім того, кризові обставини стимулюють підприємства до пошуку нових можливостей зростання — диверсифікації виробництва, освоєння нових ринків, розширення асортименту продукції. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності України особливої актуальності набуває розробка стратегій розвитку, які забезпечують гнучкість і стійкість бізнесу до зовнішніх шоків.

Управління розвитком підприємства має бути системним процесом, що охоплює як стратегічний, так і оперативний рівні управління, включаючи моніторинг результатів, контроль ризиків та прогнозування наслідків управлінських рішень.

Таким чином, дослідження проблем управління розвитком підприємства в умовах кризи є актуальним і практично значущим, оскільки дозволяє визначити дієві підходи до підвищення ефективності діяльності підприємств, їх адаптації до зовнішніх викликів і забезпечення конкурентних переваг у складному економічному середовищі.

Метою роботи є розроблення проєкту, спрямованого на удосконалення управління розвитком підприємства в умовах кризи. Поставлена мета роботи обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність, зміст та основні чинники розвитку підприємства;
- дослідити моделі, методи та стратегії управління розвитком підприємства у кризових умовах;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Щедро»;
- проаналізувати стан розвитку підприємства та оцінити ефективність управління ним під час кризи;
- визначити основні проблеми ризику розвитку підприємства в умовах кризи;
- економічно обґрунтувати розширення асортименту продукції, розробити проєкт такого розширення;
- надати рекомендації для підвищення ефективності управління розвитком підприємства.

Об’єктом дослідження є діяльність підприємства ТОВ «Щедро» в умовах кризового середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні підходи до управління розвитком підприємства в умовах кризи.

База дослідження - ТОВ «ЩЕДРО».

У магістерській роботі використано такі **методи дослідження**:

системний метод, який використовується для дослідження об'єкта як цілісної системи з урахуванням взаємозв'язків між її елементами. Порівняльний метод, який застосовується для зіставлення показників, явищ або процесів з метою виявлення спільних і відмінних рис. Економіко-статистичний метод, який використовується для аналізу масових економічних явищ на основі статистичних даних. Графічний метод, який застосовується для наочного відображення динаміки, структури та взаємозв'язків економічних показників. Аналітичний метод, який використовується для детального вивчення складових елементів явища з метою оцінки їх впливу на загальний результат. Економіко-математичний метод застосовується для кількісного аналізу економічних процесів за допомогою математичних моделей і розрахунків. А також методи експертних оцінок і прогнозування, що дало змогу комплексно дослідити проблематику управління розвитком підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні комплексного підходу до управління розвитком підприємства в умовах кризи, який інтегрує стратегічні, організаційні та інноваційні складові в єдину систему антикризового впливу. Запропонований підхід відрізняється від існуючих тим, що поєднує оцінку поточного стану підприємства, визначення потенціалу його адаптації та впровадження продуктових інновацій як інструментів відновлення та зростання. На відміну від традиційних моделей, він передбачає застосування диверсифікаційних рішень — зокрема запуску виробництва заправки до борщу у дой-пак упаковці із зіп-замком — як ефективного механізму зміцнення ринкових позицій, підвищення гнучкості бізнес-процесів та формування додаткової цінності для споживачів у кризових умовах.

Практичним значенням є застосування запропонованих рішень для управління розвитком підприємства ТОВ «ЩЕДРО» в умовах кризи.

Апробація результатів роботи: проект представлено керівнику бази дослідження. Опубліковані результати дослідження:

Шендерівська Л. П., Варварова А. К. Стратегії управління розвитком підприємства в умовах кризи. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та*

перспективи: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 24 квітня 2025 р.). Київ, 2024. С. 145-146. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329482>.

Шендерівська Л. П., Варварова А. К. Управління розвитком підприємства в умовах кризи: інноваційно-інвестиційні рішення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 12 (104).

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сутнісно-змістова характеристика розвитку підприємства

У науковій літературі існує багато підходів до визначення поняття «розвиток підприємства», що свідчить про багатогранність і складність цього явища. У загальному вигляді розвиток підприємства трактується як процес якісних і кількісних змін, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності, конкурентоздатності та стійкості.

Економічний аспект розвитку полягає у досягненні ефективного використання ресурсів і зростанні основних показників діяльності підприємства — обсягів виробництва, прибутку, рентабельності, освоєння нових ринків, розширення асортименту продукції, впровадження новітніх технологій та вдосконалення персоналу [1,4].

Менеджерський підхід акцентує увагу на системних організаційних змінах: оптимізації структури управління, удосконаленні бізнес-процесів, зміні корпоративної культури та розвитку компетенцій персоналу. Цей підхід передбачає використання сучасних управлінських інструментів — управління якістю, ризиками, знаннями, проєктами — задля підвищення гнучкості та адаптивності підприємства [2].

Стратегічний розвиток пов'язаний із формуванням довгострокових цілей, стратегічного аналізу, визначенням місії, візії, стратегій зростання, стабілізації або скорочення. Він передбачає підвищення конкурентоспроможності та забезпечення виживання підприємства у довгостроковій перспективі.

У процесі розвитку доцільно розрізняти пов'язані, але не тотожні поняття — зростання, розвиток та модернізація:

Зростання — це кількісне збільшення масштабів діяльності (виробництва, продажів, активів) та одним з індикаторів розвитку.

Розвиток – це якісні та кількісні зміни, що сприяють підвищенню ефективності та адаптивності та може включати в себе зростання.

Модернізація є одним з інструментів розвитку. Впровадження нових технологій та процесів може сприяти підвищенню ефективності та конкурентоздатності, що є складовими розвитку [7].

Порівняльна характеристика цих понять представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння понять "зростання", "розвиток" та "модернізація" підприємства

Характеристика	Зростання	Розвиток	Модернізація
Сутність змін	Кількісні зміни (результатів роботи та/або обсягу ресурсів: збільшення обсягів виробництва, продажів, активів тощо)	Якісні та кількісні зміни, що призводять до підвищення ефективності та конкурентоздатності	Впровадження нових технологій, обладнання, процесів з метою підвищення ефективності та конкурентоздатності (часто стосується технічної бази)
Основна мета	Збільшення масштабів діяльності	Підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоздатності	Оновлення технічної та технологічної бази, покращення окремих аспектів діяльності
Характер змін	Переважно екстенсивний (за рахунок збільшення ресурсів)	Переважно інтенсивний (за рахунок якісних змін, інновацій, вдосконалення управління)	Технологічний, організаційний, але може мати й економічні наслідки
Тривалість процесу	Може бути як коротко-, так і довгостроковим	Переважно довгостроковий процес, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства	Може бути як коротко-, так і середньостроковим, спрямованим на конкретні сфери
Приклади	Збільшення кількості працівників, розширення виробничих площ	Впровадження нової системи управління якістю (наприклад, ISO 9000), розробка та вихід на ринок інноваційного продукту, освоєння нових ринків збуту	Заміна застарілого обладнання на нове, автоматизація виробничих процесів, впровадження CRM-системи

Джерело: [5, 6, 7]

Зростання, розвиток, модернізація потребують інвестицій. Водночас найбільш капіталомісткими є зростання і модернізація, оскільки пов'язані з кількісними змінами. Розвиток може бути обумовлений й зміною підходів до управління, що не обов'язково потребує інвестицій.

Наведена нижче класифікація охоплює основні форми, види та підходи до трактування розвитку підприємства відповідно до різних критеріїв. Такий систематизований підхід дає змогу всебічно аналізувати процеси розвитку,

оцінювати їх перспективність та формувати обґрунтовану стратегію управління.

У науковій практиці сформовано широке коло класифікацій розвитку підприємства. Їх поділ здійснюється за масштабом змін, характером, джерелами, стабільністю, відкритістю, напрямом, цілями, тривалістю, управлінськістю тощо.

Ці класифікації представлені у таблиці 1.2, що дозволяє системно проаналізувати розвиток підприємства за багатьма параметрами.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів розвитку підприємства

№	Ознака	Вид
1	2	3
1	За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства	Загально-корпоративний; внутрішньо-корпоративний; глобальний; локальний
2	За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства	Прогресивний розвиток; регресивний розвиток
3	Залежно від об'єкта змін у соціально-економічній системі підприємства	Організаційний (структурний) розвиток; виробничо-технологічний; економічний (фінансовий); соціальний; екологічний
4	Залежно від характеру змін	Еволюційний; революційний
5	Залежно від типу управління	Лінійний; нелінійний розвиток
6	Залежно від темпів змін у соціально-економічній системі підприємства	Прогресивний (еволюційний); переривчастий (революційний)
7	За видом цільового критерію	Абсолютний; відносний
8	Залежно від рівня невизначеності зростання	Прогнозований; випадковий
9	Залежно від напрямку змін у соціально-економічній системі підприємства	Екстенсивний; інтенсивний
10	За змістом	Якісний; кількісний
11	Залежно від можливості управління змінами	Керований; некерований (спонтанний)
12	Залежно від корпоративної стратегії змін	Адаптивний; реактивний; випереджальний (превентивний)
13	Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства	Елементарний; інтегральний; системний розвиток
14	Залежно від мети змін	Простий; розширений
15	За середовищем	Внутрішній; зовнішній; загальний
16	За часом	Ретроспективний; поточний; перспективний
17	За видом потенціалу	Виробничий; фінансовий; інноваційний; управлінський; маркетинговий; трудовий
18	За стабільністю	Стійкий; нестійкий
19	За тривалістю	Короткостроковий; довгостроковий
20	За відкритістю	Відкритий; закритий

Закінчення таблиці 1.2

1	2	3
21	За динамікою розвитку	Поступовий; прогресивний («стрибокподібний»)
22	За впровадженістю нововведень	Новітній; консервативний
23	За ефективністю	Обмежено ефективний; ефективний
24	За можливістю контролювання змін	Контрольований; неконтрольований
25	За можливістю адаптування	Конвергентний; дивергентний
26	За джерелами походження змін	Внутрішній; зовнішній
27	За критерієм колективності змін	Індивідуальний; одноосібний; багатоосібний; колективний
28	Залежно від типу стану об'єкта розвитку в часі	Проектний; непроекний

Джерело: [8]

Отже, узагальнення видів розвитку підприємства за різними класифікаційними ознаками дозволяє не лише комплексно оцінити поточний стан підприємства, а й вибудувати ефективну систему управління його змінами. Такий підхід сприяє формуванню гнучких стратегій, підвищенню рівня адаптивності підприємства до викликів зовнішнього середовища, а також забезпеченню його стабільного та збалансованого зростання. Урахування різних аспектів розвитку – від масштабу до потенціалу – є запорукою прийняття ефективних управлінських рішень у стратегічному та операційному контексті.

Розвиток підприємства визначається як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, які формують його стратегічні орієнтири, визначають темпи та напрями змін, а також впливають на його конкурентоспроможність.

Ці фактори взаємозалежні: зміни у зовнішньому середовищі можуть активізувати або стримувати внутрішні процеси розвитку, тоді як внутрішній потенціал підприємства визначає, наскільки ефективно воно здатне реагувати на зовнішні виклики [12].

Зовнішні фактори, які формують умови для розвитку підприємства, поділяються на макро- та мікросередовище. Макросередовище охоплює економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники. Серед економічних факторів вирішальне значення мають рівень інфляції, валютні коливання, доступ до фінансових ресурсів, загальна макроекономічна стабільність і динаміка внутрішнього валового продукту.

Наприклад, зростання облікової ставки Національного банку може ускладнити доступ підприємств до кредитування, що уповільнює інвестиційні процеси.

Політичні та правові чинники пов'язані з рівнем державної стабільності, податковою політикою, ступенем регуляторного тиску, а також зовнішньополітичною ситуацією, включно з військовими конфліктами. Умови воєнного стану в Україні, зокрема, змусили багато компаній змінити логістичні маршрути, релокувати виробництво та переглянути стратегічні пріоритети.

Соціальні зміни, такі як демографічні зрушення, трансформація цінностей споживачів, урбанізація, зростання попиту на етичну та екологічну продукцію, істотно впливають на маркетингову політику підприємств [10]. Технологічні фактори, в свою чергу, пов'язані з розвитком цифрових технологій, автоматизації, індустрії 4.0. Впровадження сучасних ІТ-рішень, таких як CRM- і ERP-системи, суттєво підвищує продуктивність управлінських процесів і конкурентні переваги компаній [9].

Мікросередовище включає безпосереднє ринкове оточення підприємства: конкурентів, споживачів, постачальників, посередників і партнерів. Наприклад, висока концентрація конкурентів на ринку змушує підприємства постійно вдосконалювати продукцію та впроваджувати інновації. Залежність від обмеженого кола постачальників або посередників також може впливати на гнучкість і надійність бізнес-процесів [11].

Водночас внутрішні фактори відіграють не менш важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Серед них ключовими є ресурсні, організаційні, управлінські та інноваційні фактори. Фінансові ресурси визначають інвестиційні можливості компанії, а матеріально-технічна база впливає на виробничу потужність і технологічну ефективність. Людський капітал, зокрема кваліфікація та мотивація працівників, значною мірою обумовлює рівень продуктивності та інноваційної здатності підприємства [12]

Організаційні аспекти, такі як структура управління, культура підприємства, рівень формалізації процедур і внутрішніх регламентів, визначають здатність підприємства швидко адаптуватися до змін. Якість управлінських рішень, стратегічне бачення керівництва, здатність до аналізу ризиків і гнучке реагування на зовнішні виклики формують основу для довгострокового розвитку.

Окремо варто підкреслити важливість інноваційного потенціалу, який дозволяє підприємству впроваджувати нові продукти, процеси та бізнес-моделі, залишаючись конкурентоспроможним в умовах глобалізації та технологічного прогресу.

Важливо зазначити, що взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами є динамічним. Наприклад, політична нестабільність може змусити підприємство до модернізації, а ефективність такої трансформації залежить від внутрішніх ресурсів та організаційної гнучкості.

Ефективне управління розвитком передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх резервів та прийняття обґрунтованих рішень на основі стратегічного аналізу.

Еволюція концепцій розвитку підприємств показує, як змінювалися підходи до управління організаціями. Цей процес охоплює перехід від класичних теорій до сучасних концепцій сталого розвитку та цифрової трансформації. Це відбувалося у відповідь на зміни в економіці, суспільстві та технологіях:

— На початку XX століття: Домінували класичні теорії (Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Макс Вебер). Підприємство розглядалося як механізм, де головне – стандартизація, контроль та підвищення продуктивності через наукову організацію праці та чіткі функції управління [13].

— У середині XX століття: З'явилися поведінкові та системні підходи. Стало зрозуміло, що людський фактор сильно впливає на продуктивність. Системний підхід показав, що підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем і має пристосовуватися до змін.

— 1960-1970-ті роки: Розвинулися теорії життєвого циклу (зародження, зростання, зрілість, спад) та стратегічного управління. Це допомогло підприємствам визначати довгострокові цілі та залишатися конкурентоспроможними.

— 1980-1990-ті роки: Зросла увага до концепції сталого розвитку. Підприємства почали враховувати не лише економічні, а й екологічні та соціальні аспекти своєї діяльності, впроваджуючи корпоративну соціальну відповідальність [14].

— XXI століття: Настала ера цифрової трансформації та Індустрії 4.0. Завдяки автоматизації, Інтернету речей, великим даним та штучному інтелекту, підприємства стають ефективнішими, гнучкішими та інноваційнішими [15].

Отже, ця еволюція демонструє зрушення акцентів від механістичних моделей до гнучких, відкритих, інноваційно-орієнтованих підходів, що особливо актуальні для сучасних українських підприємств в умовах глобальної невизначеності.

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища розвиток підприємства набуває особливої актуальності. Його ефективність визначає не лише стабільність окремої компанії, а й впливає на економічний потенціал країни загалом. Саме розвиток виступає рушійною силою підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та створення доданої вартості. Він відіграє визначальну роль за такими напрямками:

1. Створення доданої вартості: Розвиток, що включає технологічні та організаційні інновації, сприяє виробництву складнішої та більш цінної продукції або наданню послуг, збільшуючи таким чином додану вартість, яка є основою економічного зростання як на рівні окремого підприємства, так і національної економіки [16].

2. Підвищенні продуктивності: Впровадження сучасних технологій, оптимізація бізнес-процесів та підвищення кваліфікації персоналу, що є складовими розвитку, безпосередньо впливають на зростання

продуктивності праці та ефективніше використання інших ресурсів підприємства.

3. Забезпечення конкурентоздатності: Постійний розвиток, спрямований на підвищення якості продукції, зниження витрат, освоєння нових ринків та впровадження інновацій, є необхідною умовою для забезпечення та зміцнення конкурентних позицій підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [17].

4. Економічне зростання на мікро- та макрорівнях:

Мікрорівень: Успішний розвиток окремих підприємств призводить до збільшення їхніх обсягів виробництва, доходів, прибутків, створення нових робочих місць та підвищення рівня оплати праці, що є прямим внеском у мікроекономічне зростання.

Макрорівень: Сукупність розвинених та ефективних підприємств формує міцну основу для стабільного економічного зростання країни, збільшення ВВП, підвищення рівня життя населення та зміцнення її позицій у світовій економіці.

Отже, розвиток підприємства є багатовимірним процесом, що охоплює інновації, підвищення ефективності та розширення ринкових можливостей. Його успішна реалізація забезпечує не лише стабільне функціонування компанії, а й сприяє економічному зростанню на рівні держави, зміцнюючи її позиції у глобальній економіці.

Для комплексної оцінки розвитку підприємства важливо використовувати систему кількісних показників, які відображають як результати його діяльності, так і потенціал подальшого зростання. Такі показники дозволяють не лише визначити поточний стан підприємства, а й проаналізувати тенденції його динаміки, ефективність управління ресурсами та рівень інноваційності. Найчастіше використовуються такі основні економічні показники [18]:

1. Обсяг реалізованої продукції (або обсяг виготовленої продукції) – відображає масштаби діяльності підприємства, динаміку його зростання та

рівень зайнятості на ринку:

$$Q = \sum_{i=1}^n P_i \times N_i \quad (1.1)$$

де Q – обсяг реалізованої продукції (дохід);

N_i – кількість реалізованої продукції i -го виду;

P_i – ціна одиниці продукції.

Ці компоненти формули демонструють вплив ціни, кількості та структури асортименту продукції на дохід підприємства.

2. Прибуток і рентабельність – показують ефективність діяльності підприємства та його здатність генерувати прибуток.

Основні формули [17]:

– Валовий прибуток:

$$\Pi_{\text{вал}} = D_{\text{виручка}} - C_{\text{собівартість}} \quad (1.2)$$

– Рентабельність продажів:

$$R_{\text{прод}} = \frac{\Pi_{\text{чистий}}}{D_{\text{виручка}}} \times 100\% \quad (1.3)$$

– Рентабельність активів:

$$R_{\text{акт}} = \frac{\Pi_{\text{чистий}}}{A_{\text{середні}}} \times 100\% \quad (1.4)$$

– Рентабельність власного капіталу:

$$R_{\text{вл}} = \frac{\Pi_{\text{чистий}}}{K_{\text{власний}}} \times 100\% \quad (1.5)$$

3. Продуктивність праці – відображає ефективність використання трудових ресурсів – скільки продукції або доходу створює один працівник [17]:

$$\Pi_{\text{праці}} = \frac{Q}{\text{Ч}_{\text{персоналу}}} \quad (1.6)$$

де Q – обсяг виробленої або реалізованої продукції;

$\text{Ч}_{\text{персоналу}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

4. Фондовіддача – показує ефективність використання основних

засобів підприємства [17]:

$$\Phi_{\text{відд}} = \frac{Q}{\Phi_{\text{осн}}} \quad (1.7)$$

де $\Phi_{\text{осн}}$ – середньорічна вартість основних засобів.

5. Матеріаловіддача – відображає ефективність використання матеріальних ресурсів [17]:

$$M_{\text{відд}} = \frac{Q}{M_{\text{витрати}}} \quad (1.8)$$

де $M_{\text{витрати}}$ – сума витрат на матеріали, сировину, паливо тощо.

6. Оборотність оборотних коштів – характеризує швидкість обертання поточних активів, вкладених у запаси, дебіторську заборгованість тощо [17]:

$$K_{\text{об}} = \frac{D_{\text{виручка}}}{A_{\text{об}}} \quad (1.9)$$

де $A_{\text{об}}$ – середня вартість оборотних активів.

Період обороту [17]:

$$T_{\text{об}} = \frac{D_{\text{нів періоду}}}{K_{\text{об}}} \quad (1.10)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності – показує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов’язання за рахунок поточних активів [17]:

$$K_{\text{пл}} = \frac{A_{\text{поточні}}}{З_{\text{поточні}}} \quad (1.11)$$

Оптимальне значення: 1,5–2,5.

7. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) – визначає частку власного капіталу у загальних джерелах фінансування [17]:

$$K_{\text{авт}} = \frac{K_{\text{власний}}}{K_{\text{валюта балансу}}} \quad (1.12)$$

Нормативне значення: понад 0,5, що свідчить про фінансову стійкість підприємства.

8. Інвестиції в основний капітал та інновації – відображають спрямованість підприємства на модернізацію виробництва, оновлення

технологій та підвищення конкурентоспроможності [17]:

$$I = \sum_{i=1}^n B_{\text{інв}i} \quad (1.13)$$

де $B_{\text{інв}i}$ – обсяг інвестицій за окремими напрямками (технічне оновлення, R&D тощо).

9. Ринкова частка – показує позиції підприємства на ринку у порівнянні з конкурентами [17]:

$$\text{Ч}_{\text{ринк}} = \frac{Q_{\text{підпр}}}{Q_{\text{ринку}}} \times 100\% \quad (1.14)$$

де $Q_{\text{підпр}}$ – обсяг реалізації підприємства;

$Q_{\text{ринку}}$ – загальний обсяг ринку.

11. Інноваційна активність – характеризує інтенсивність інноваційних процесів, кількість впроваджених нових технологій і продуктів [17]:

$$I_{\text{акт}} = \frac{K_{\text{іннов}}}{K_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (1.15)$$

де $K_{\text{іннов}}$ – кількість інноваційно активних підприємств (чи проєктів), $K_{\text{заг}}$ – загальна кількість підприємств (чи проєктів) у вибірці.

Отже, аналіз основних економічних показників дає змогу всебічно оцінити рівень розвитку підприємства та виявити напрями його подальшого удосконалення.

Фінансово-економічні результати розвитку підприємства безпосередньо впливають на його стабільність, конкурентоспроможність та здатність ефективно функціонувати в умовах мінливого ринкового середовища. Важливою складовою цього процесу є забезпечення збалансованого зростання ключових фінансових показників, що формують основу платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

1. Зростання прибутковості та рентабельності: розвиток, що супроводжується підвищенням ефективності виробництва, оптимізацією витрат та впровадженням інновацій, призводить до зростання прибутковості діяльності підприємства та підвищення показників рентабельності (активів,

власного капіталу, продажів). Це збільшує обсяг власних фінансових ресурсів, які можуть бути використані для покриття поточних зобов'язань та фінансування подальшого розвитку, зміцнюючи фінансову стійкість [18].

2. Збільшення ліквідності активів: розвиток, орієнтований на потреби ринку та споживачів, сприяє зростанню обсягів продажів та зменшенню запасів неліквідної продукції. Ефективне управління дебіторською заборгованістю також прискорює оборотність оборотних коштів, що підвищує ліквідність активів та забезпечує своєчасне виконання поточних платіжних зобов'язань, тобто покращує платоспроможність.

3. Оптимізація структури капіталу: збалансований розвиток дозволяє підприємству залучати фінансування на вигідніших умовах завдяки поліпшенню його фінансових показників та зниженню рівня ризику. Рациональне співвідношення власного та залученого капіталу зменшує фінансову залежність та підвищує фінансову стійкість.

4. Зниження фінансових ризиків: розвиток, що передбачає диверсифікацію діяльності, освоєння нових ринків, розширення асортименту продукції, дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих ринків, постачальників чи споживачів, що знижує операційні та фінансові ризики та підвищує його стійкість до несприятливих змін зовнішнього середовища.

Таким чином, розвиток підприємства сприяє зміцненню його фінансових позицій шляхом підвищення прибутковості, покращення ліквідності активів, оптимізації структури капіталу та зниження рівня фінансових ризиків. Сукупний вплив цих чинників забезпечує стабільне функціонування підприємства, його інвестиційну привабливість та здатність до подальшого економічного зростання.

Ключову роль для економічного розвитку підприємства відіграють інновації, оскільки вони [87]:

1. Підвищують ефективність діяльності: Впровадження нових технологій та оптимізація управлінських процесів дозволяють знизити витрати виробництва, підвищити продуктивність праці та ефективніше

використовувати всі види ресурсів, що безпосередньо впливає на прибутковість та конкурентоздатність підприємства.

2. Створюють нові конкурентні переваги: Розробка та впровадження нових продуктів, послуг або бізнес-моделей, що є результатом інноваційної діяльності, дозволяє підприємству виходити на нові ринки, залучати нових клієнтів та отримувати перевагу над конкурентами.

3. Сприяють зростанню продуктивності та доходів: Інновації часто призводять до створення продуктів та послуг з вищою доданою вартістю, що дозволяє підприємству отримувати більший прибуток на одиницю продукції та збільшувати загальний дохід.

4. Забезпечують довгострокову стійкість та адаптивність: Підприємства, які активно впроваджують інновації, краще пристосовуються до змін ринкового середовища, швидше реагують на потреби споживачів та мають вищі шанси на довгострокове виживання та успішний розвиток.

Таким чином, збалансований розвиток, підкріплений активною інноваційною діяльністю, є ключовим фактором для покращення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, а також для забезпечення його довгострокового економічного розвитку та конкурентоздатності в умовах сучасної української економіки.

Глобалізація та інтеграційні процеси суттєво впливають на розвиток українських підприємств, відкриваючи нові можливості та водночас створюючи певні загрози.

Можливості глобалізаційних та інтеграційних процесів для розвитку бізнесу [19]:

1. Розширення ринків збуту: Вихід на міжнародні ринки дозволяє українським підприємствам збільшити обсяги продажів та диверсифікувати ризики, пов'язані з внутрішнім ринком.

2. Залучення іноземних інвестицій: Інтеграція у світову економіку сприяє притоку прямих іноземних інвестицій, що можуть бути спрямовані на модернізацію виробництва та впровадження новітніх технологій

3. Підвищення стандартів якості: Співпраця з міжнародними партнерами стимулює українські підприємства до впровадження міжнародних стандартів якості та управління, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

Загрози глобалізації та інтеграції для розвитку бізнесу [20]:

1. Посилення конкуренції: Вихід на глобальні ринки означає конкуренцію з потужними міжнародними компаніями, що може бути викликом для українських підприємств з обмеженими ресурсами.

2. Залежність від зовнішніх факторів: Глобалізація робить підприємства більш вразливими до коливань світової економіки, змін валютних курсів та політичної нестабільності в інших країнах.

3. Відтік кадрів: Інтеграційні процеси можуть призвести до міграції кваліфікованих працівників за кордон у пошуках кращих умов праці, що створює дефіцит кадрів в Україні.

Як показало дослідження, для ефективного використання можливостей глобалізації та мінімізації її ризиків українським підприємствам необхідно адаптуватися до нових умов, інвестувати в інновації та підвищувати свою конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Цифрова трансформація відіграє ключову роль у розвитку українських підприємств, впливаючи на їхні бізнес-моделі, операційну ефективність та конкурентоспроможність. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), блокчейн та Інтернет речей (IoT), сприяє оптимізації процесів, підвищенню продуктивності та створенню нових можливостей для зростання.

Штучний інтелект (ШІ): Українські компанії активно інтегрують ШІ у свої бізнес-процеси. Наприклад, NovaPay впроваджує ШІ для оптимізації комунікацій з клієнтами та автоматизації внутрішніх процесів, що дозволяє підвищити ефективність обслуговування та зменшити витрати [21]. Комплексні рішення нині застосовуються в SMM, а саме: за допомогою ШІ генерується контент, відповідні сервіси, наприклад, Buffer, Post Planner, Later та інші забезпечують автопостинг [67].

Великі дані (Big Data): аналіз великих обсягів даних дозволяє підприємствам краще розуміти потреби клієнтів, прогнозувати тенденції ринку та приймати обґрунтовані рішення. Зокрема, у фінансовому секторі використання Big Data сприяє зниженню операційних витрат та підвищенню доходів.

Блокчейн: технологія блокчейн забезпечує безпеку та прозорість транзакцій, що є особливо важливим для фінансових операцій. Українські компанії впроваджують блокчейн для захисту даних та зниження ризиків шахрайства.

Інтернет речей (IoT): IoT дозволяє підприємствам автоматизувати виробничі та логістичні процеси, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат.

Наприклад, агропромислові підприємства використовують IoT для моніторингу стану посівів та оптимізації використання ресурсів.

Впровадження цих технологій також сприяє адаптації бізнесу до сучасних викликів, таких як війна в Україні та глобальні економічні зміни. Цифрова трансформація дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, забезпечувати безперервність бізнесу та відкривати нові ринки.

Таким чином, цифрова трансформація є невід'ємною складовою розвитку українських підприємств, забезпечуючи їм гнучкість, інноваційність та стійкість у динамічному бізнес-середовищі.

Розвиток підприємств в Україні демонструє значні галузеві відмінності, зумовлені специфікою кожного сектору, рівнем технологічного розвитку, доступом до ресурсів та впливом зовнішніх факторів. Водночас для будь-якої галузі підвищення вартості ресурсів, уповільнення оборотності оборотних активів, дефіцит фінансування та/або неефективне використання інвестицій зменшують потенціал прогресивного розвитку [68].

Кожна галузь економіки відіграє важливу роль у розвитку держави та суспільства. Для України надзвичайно важливо окреслити найбільш

перспективні напрями економіки – як з метою стабілізації поточних показників, так і для забезпечення довгострокового зростання в умовах післявоєнної відбудови. Також необхідно створити сприятливе інвестиційне середовище для ефективного розподілу капіталу [22].

Унаслідок повномасштабного вторгнення РФ економіка України в 2022 році скоротилася майже на 30% [22]. Підприємства зазнали серйозних збитків: обстріли, руйнування інфраструктури, розкрадання обладнання, знищення логістичних ланцюгів, падіння купівельної спроможності, проблеми з електропостачанням, релокація виробництв, окупація регіонів — усе це стало викликом для бізнесу.

Попри це, українські підприємства продемонстрували стійкість та адаптивність, що дало змогу підвищити номінальний ВВП в доларовому еквіваленті (дол. США) на 11,9% у 2023 році та на 5,3% у 2024 році [66]. Прогноз Мінекономіки передбачає подальше зростання 6,8% у 2025-му [22].

Завдяки міжнародній підтримці та зваженій політиці уряду вдалося стабілізувати макроекономічну ситуацію. Споживча інфляція знизилась до 10,6%, базова — до 9% [22].

Харчова промисловість становить основу продовольчої безпеки кожної країни. Вона тісно пов'язана з низкою інших галузей, яка формують її ресурсну базу, забезпечують збут продукції.

Енергетика України стала однією з головних мішеней ворога. З жовтня 2022 року енергосистема зазнала масованих атак дронами та ракетами, у результаті яких пошкоджено практично всі об'єкти. Значних збитків завдали також окупація та знищення інфраструктури. Наприклад, ЗАЕС досі перебуває під контролем РФ. Попри складні обставини, сектор виявив неабияку стійкість. Уже в лютому 2023 року було відновлено повноцінне енергопостачання.

Стратегічним напрямом розвитку галузі є перехід до відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) та підвищення енергоефективності. Це дозволить зменшити залежність від імпорту та досягти високого рівня енергетичної безпеки. Впровадження зеленої енергетики відповідає курсу ЄС (REPowerEU)

та сприяє євроінтеграції.

Україна має високий потенціал у сфері сонячної та вітрової енергетики, і навіть у воєнний час триває інвестування в нові об'єкти. Вже зараз громади та підприємці встановлюють власні джерела енергії, що мінімізує ризики в разі блекаутів.

Аграрна галузь є ключовою для української економіки: вона формує значну частку ВВП, створює мільйони робочих місць і забезпечує продовольчу безпеку [22]. Україна має сприятливі природні умови: родючі ґрунти, помірний клімат, оптимальний рівень опадів. Саме тому країна залишається одним із провідних експортерів сільськогосподарської продукції. Війна завдала значної шкоди галузі: мінування полів, обстріли, дефіцит фахівців, руйнування логістики, пошкодження зерносховищ, нестача техніки. Проте підприємства швидко адаптувалися та активно впроваджують ІТ-рішення, нові агротехнології й системи точного землеробства. Сектор має високий інвестиційний потенціал, особливо у відновленні інфраструктури, модернізації техніки, розвитку переробки та збільшенні доданої вартості продукції.

Логістична система — основа функціонування всіх секторів економіки. Через війну морський експорт був паралізований, а наземні шляхи — перевантажені. Сьогодні більшість морських портів знову під контролем України, і країна відновлює морські перевезення попри загрози. У перспективі саме морська логістика відіграватиме ключову роль у відновленні і експорту. Залізничні перевезення також зазнали втрат, а підвищення тарифів на вантажоперевезення у 2022 році призвело до збитків бізнесу. Станом на зараз тарифи знижено, але вони досі залишаються високими. Авіатранспорт зупинено з початку вторгнення. Проте в 2025 році планується часткове відновлення авіасполучення. Сектор має високий потенціал росту після війни: очікується зростання обсягів експорту, відбудова інфраструктури та реалізація міжнародних логістичних проєктів.

ІТ-сектор України — один із лідерів за обсягами експорту послуг до

війни. Він забезпечує зайнятість, валютні надходження та інноваційний розвиток. Хоча війна призвела до тимчасових труднощів (дефіцит кадрів, релокація, зростання ризиків), ІТ-галузь продовжує зростати. Кількість компаній збільшується, зростає попит на фахівців і розвиваються експортні ринки. За період 2014–2019 років інвестиції в ІТ зросли майже в 10 разів. ІТ має шанс стати одним з основних драйверів економіки після перемоги.

Машинобудівний сектор є стратегічно важливим для економіки, адже саме тут зосереджено виробництво складної техніки, технологічних рішень та інновацій. В Україні галузь має потужний людський капітал, розвинені виробничі потужності та досвід у багатьох підгалузях. Попри війну, підприємства адаптувалися, модернізують процеси та реалізують проекти з міжнародними партнерами. Це свідчить про високий рівень інвестиційної привабливості та значний потенціал розвитку в умовах відбудови.

Отже, післявоєнна відбудова України вимагає чіткої державної стратегії та ефективного інвестування в найбільш перспективні сектори. Енергетика, агросектор, логістика, критичні матеріали, ІТ та машинобудування – це галузі, що не лише мають стратегічне значення, а й здатні забезпечити довгострокове зростання, інтеграцію у світову економіку та зміцнення позицій України на міжнародній арені.

Ключові фактори успіху підприємств у різних галузях можуть суттєво відрізнятися залежно від специфіки ринку, технологічного рівня, конкуренції та зовнішніх умов. Проте існує низка універсальних елементів, які зазвичай визначають конкурентоспроможність і стійкість бізнесу [23].

Серед основних факторів можна виділити [23]:

1. Технологічні інновації.

Постійне впровадження нових технологій є критично важливим для збереження конкурентних переваг. Це може включати автоматизацію виробничих процесів, цифровізацію управління, використання «зелених» технологій або впровадження сучасного програмного забезпечення. Інновації дозволяють підвищити ефективність, знизити витрати та поліпшити якість

продукції або послуг.

2. Ефективна організація виробництва та операційної діяльності.

Чітко налагоджені бізнес-процеси, оптимальне використання ресурсів, гнучкість у прийнятті рішень та здатність швидко реагувати на зміни ринку є основою стабільного функціонування компанії. Важливими аспектами є логістика, управління запасами, планування виробництва та контроль якості.

3. Потужний маркетинг і якісна робота з клієнтами.

Уміння правильно позиціонувати продукт, аналізувати попит, будувати довгострокові відносини з клієнтами та створювати сильний бренд суттєво впливають на успіх підприємства. У сучасних умовах важливим інструментом є використання цифрового маркетингу, соціальних мереж, CRM-систем і персоналізованих стратегій продажів.

4. Доступ до кваліфікованих кадрів та розвиток персоналу.

Людський капітал — один із найцінніших ресурсів підприємства. Наявність досвідчених, компетентних фахівців сприяє ефективному управлінню, впровадженню інновацій та високій продуктивності. Важливу роль відіграє система мотивації, корпоративна культура та можливості для професійного розвитку персоналу.

5. Сприятливе місце розташування підприємства.

Географічне положення може суттєво впливати на вартість логістики, доступ до сировини, інфраструктуру та ринки збуту. Для деяких галузей (наприклад, аграрної чи видобувної) місце розташування є визначальним чинником. Також важливо враховувати безпекові аспекти, особливо в умовах воєнного часу.

Ці фактори не є постійними — вони змінюються з розвитком технологій, економічною ситуацією, політичними умовами та споживчими уподобаннями. Тому для досягнення стабільного успіху підприємствам необхідно постійно моніторити ринкове середовище, аналізувати внутрішні та зовнішні загрози, адаптувати бізнес-модель та гнучко реагувати на виклики.

1.2 Моделі та стратегії управління розвитком підприємства у кризовому середовищі

Криза підприємства є періодом порушення його стабільного функціонування, коли виникає потреба у якісно нових управлінських діях у відповідь на загрози внутрішнього чи зовнішнього походження. Це переломний етап, що може призвести як до втрати економічної життєздатності підприємства, так і до його трансформації [24].

На думку Л. Мединської, криза – це перелом у процесі господарської діяльності, який потребує нових підходів до управління та стратегічного бачення. Водночас, згідно з баченням О. В. Шестопалової, економічна криза є обмеженим у часі процесом, що несе значні загрози стратегічним цілям підприємства та здатен повністю паралізувати його діяльність [24].

Р. С. Квасницька визначає кризу як деструктивний процес, що охоплює організаційні, управлінські та фінансові аспекти функціонування підприємства. У свою чергу, А. О. Жадько підкреслює, що криза – це нестандартна ситуація, яка супроводжується погіршенням ключових показників і потенційно веде до банкрутства [24].

Таким чином, криза розглядається як процес, що має певні фази розвитку, інтенсивність проявів та наслідки. Її результатом може бути стабілізація діяльності або повна ліквідація підприємства. У науковій літературі прийнято розрізняти такі категорії [24]:

- кризова ситуація – початковий етап, що сигналізує про потенційні загрози;
- кризовий стан – фаза, коли підприємство вже функціонує з перебоями, має збитки, втрату ліквідності, дефіцит ресурсів;
- кризові явища – системні порушення в діяльності, що мають руйнівний ефект.

Стадії кризи зазвичай включають: передкризова фаза, фаза збурення, фаза розгону, апогей, фаза повернення, заспокоєння, післякризова фаза [24].

Кінцева фаза розвитку кризи – це банкрутство, коли підприємство

втрачає платоспроможність та не здатне виконувати зобов'язання перед контрагентами [24].

Отже, кризу підприємства доцільно розглядати як процес втрати стабільності та ефективності, що охоплює низку стадій із характерними ознаками, різною тривалістю, інтенсивністю прояву і потребою в управлінському втручанні.

Таким чином, сутність кризи доцільно розглядати через систему взаємопов'язаних понять: кризова ситуація, кризовий стан та кризові явища, які формують логіку розвитку та загрози для підприємства як єдиної господарської системи (рис. 1.1).

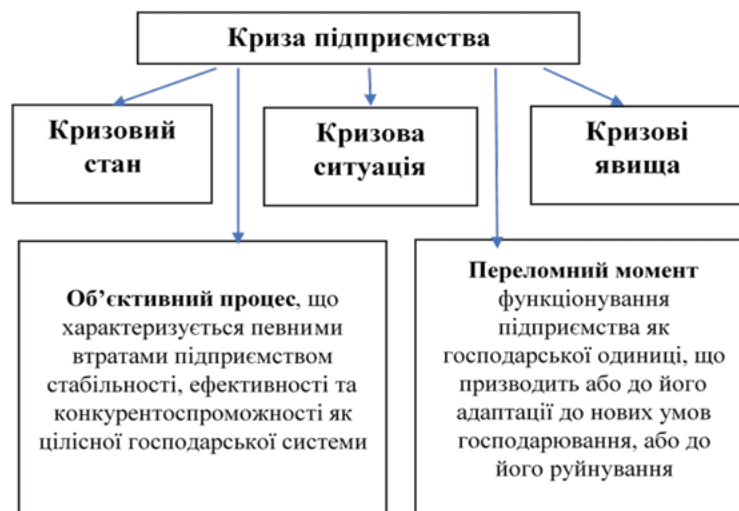


Рисунок 1.1 – Багатоаспектний зміст поняття «криза підприємства»

Джерело: [24]

Фактори, що зумовлюють кризу на підприємстві, можуть мати різне походження, тривалість, силу впливу та наслідки. Для систематизації цих факторів доцільно застосовувати класифікаційний підхід за різними ознаками (таблиця 1.3) [24].

Таблиця 1.3 – Класифікація факторів виникнення кризи на підприємстві

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група
1	2
За місцем виникнення	Внутрішні; Зовнішні
Залежно від волі людини	Об'єктивні; Суб'єктивні
За закономірністю виникнення	Закономірні; Випадкові
За походженням	Природні; Штучні
За наслідками прояву	Загальні; Специфічні; Індивідуальні

Закінчення таблиці 1.3

1	2
За ступенем впливу	Основні; Другорядні
За ступенем взаємозв'язку	Незалежні; Похідні
За часом дії	Постійні; Тимчасові
За характером вияву	Потенційні; Фактичні

Джерело: [24]

Також кризи можуть бути як раптовими (викликаними зовнішніми катастрофами), так і прогнозованими, що формуються поступово. Їх причини умовно поділяються на групи (таблиця 1.4) [25].

Таблиця 1.4 – Причини виникнення криз та шляхи їх впливу на підприємстві

Вид причин кризи	Шлях впливу
Об'єктивні	Модернізація та реструктуризація, глобальна рецесія, перевиробництво, економічна циклічність
Суб'єктивні	Недостатній досвід, низький професійний рівень, волюнтаризм в управлінні, психологічні чинники
Внутрішні	Проблеми на рівні самого підприємства чи державного регулювання
Зовнішні	Міжнародна конкуренція, санкції, несприятлива зовнішньоекономічна ситуація
Природні	Природні катастрофи, зміна клімату
Техногенні	Технологічні збої, управлінські помилки, невідповідність між технікою та кваліфікацією персоналу

Джерело: [25]

Більшість керівників не здійснюють своєчасну діагностику загроз, що знижує ефективність управління в умовах кризи. Успішне подолання кризової ситуації можливе лише за умови глибокого аналізу її причин та впровадження антикризових заходів. Таким чином, криза виступає переломним етапом у діяльності підприємства, що може завершитися як його ліквідацією, так і оновленням та подальшим розвитком. Результат значною мірою залежить від якості управлінських рішень.

Наслідки кризи можна умовно розділити на зовнішні та внутрішні [24]:

– Зовнішні наслідки стосуються ширшого соціально-економічного контексту: скорочення робочих місць, погіршення ситуації на ринку праці, зниження платоспроможного попиту, падіння бюджетних надходжень, обмеження соціального фінансування, поглиблення екологічних проблем,

соціальні напруження тощо.

– Внутрішні наслідки проявляються у погіршенні основних фінансово-економічних показників: зменшення обсягів виробництва та реалізації, скорочення прибутковості, зниження платоспроможності, погіршення фінансової стабільності.

Водночас криза може мати конструктивний потенціал. Вона спонукає керівництво до рішучих дій, спрямованих на реорганізацію та удосконалення управлінської, виробничої та фінансової систем. Як зазначає Н. Ляшенко, не криза сама по собі є конструктивною, а ті дії, які вона провокує: глибока мобілізація ресурсів, реструктуризація, організаційні зміни. Відсутність таких дій може призвести до повної втрати підприємством своєї життєздатності як соціально-економічної системи.

Стабільне функціонування підприємства передбачає його існування у стані динамічної рівноваги, за якого всі його елементи взаємодіють у збалансований спосіб, забезпечуючи внутрішню цілісність та самовідтворення системи. У таких умовах підприємство створює передумови для оптимізації своєї діяльності завдяки впорядкуванню внутрішніх процесів та зв'язків. Особливу роль у цьому процесі відіграє здатність до адаптації [26].

У науковій літературі адаптація розглядається як реакція на зовнішні трансформації, як механізм виживання та як безперервний процес засвоєння нових управлінських і технологічних підходів [26]. Такий підхід акцентує увагу на структурних перетвореннях, зміні системи мотивації, оновленні методів управління, підвищенні інноваційної активності.

Адаптація підприємства в умовах кризи – це процес цілеспрямованого пристосування до змін зовнішнього середовища, що забезпечує його стабільне функціонування та збереження конкурентних позицій. Вона охоплює комплекс організаційних, економічних, фінансових та соціальних заходів, спрямованих на підвищення гнучкості підприємства [26].

С. Кудлаєнко виділяє основні напрями адаптації підприємств [26]:

– до зміни ринкової кон'юнктури (освоєння нових ринків,

диверсифікація продукції);

- до технічних і організаційних новацій (впровадження нових технологій і управлінських рішень);

- до соціально-політичного контексту (використання можливостей, які надають державні програми, демографічна ситуація, політична стабільність).

Адаптаційні можливості підприємства включають комплексне дослідження зовнішнього і внутрішнього середовищ, інноваційний потенціал, рівень конкурентоспроможності, стратегічні цілі та гнучкість управлінської структури.

Залежно від функціональних ознак, виділяють такі види адаптивності [26]:

- виробнича – здатність змінювати масштаби, обсяги, сировинну базу;
- управлінська – гнучкість у прийнятті рішень, стратегічне мислення;
- інноваційна – впровадження нових рішень і технологій;
- фінансова – оптимізація витрат, забезпечення платоспроможності;
- збутова та маркетингова – швидка реакція на зміну попиту;
- інформаційна – оперативне прийняття рішень на основі актуальних даних.

Особливе значення має адаптивна система управління, яка не є уніфікованою, а вибудовується відповідно до масштабу й типу змін. Її головними ознаками є швидкість реакції, орієнтація на результат, децентралізоване ухвалення рішень та постійний моніторинг середовища.

Як зазначає І. Морочковська, сучасні умови вимагають від підприємств постійної адаптації до таких факторів [26]:

- трансформація підприємств у підприємницькій структури з рисами самонавчання та саморозвитку;
- цифровізація, розвиток ІТ-технологій;
- енергетична нестабільність, екологічна відповідальність;
- регуляторні зміни, податкова політика; потреба у прозорості фінансових потоків;

- глобалізація, аутсорсинг, фріланс;
- нестабільність споживчого попиту.

Серед глобальних трендів, що впливають на адаптацію підприємств, варто згадати розвиток ІТ, цифровізацію, аутсорсинг, фриланс, потребу у захисті даних.

Оскільки зміни є постійними, адаптація повинна мати безперервний характер. Вони можуть бути як незначними, так і такими, що потребують глибинної трансформації.

Адаптацію також класифікують за різними критеріями [26]:

- За метою: лінійна (врахування окремих чинників без зміни структури) та системна (врахування всієї системи впливу).
- за рівнем локалізації: локальна, комплексна, результативна;
- за підходом до вирішення: класична (реактивна) і програмна (активна);
- за змістом: функціональна (збереження властивостей системи управління) та структурна (наближення до нових якостей управління);
- за функціональною ознакою: організаційна, інноваційна, маркетингова, споживча;
- за термінами реалізації: наздоганяюча (реакція із запізненням), ситуативна (реакція в моменті), попереджувальна (превентивні заходи).

Особливе місце посідають адаптивні управлінські рішення, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вони класифікуються за рядом ознак: формою, змістом, рівнем інноваційності, терміном дії, способом впливу на об'єкт управління, масштабом змін, ступенем обґрунтованості тощо. Важливо, що ефективні адаптивні рішення мають враховувати не лише поточну ситуацію, а й бути спрямованими на прогнозування та попередження майбутніх викликів.

Отже, адаптація – це не лише реакція на вже наявні загрози, а й превентивна стратегія. Вона є ключовим інструментом забезпечення довгострокової життєздатності підприємства в умовах змінного середовища.

Антикризове управління підприємством – це специфічна управлінська діяльність, спрямована на своєчасне виявлення ознак кризових явищ, їхнє попередження, локалізацію або повну нейтралізацію. Головна мета – забезпечення стабільної роботи підприємства та уникнення банкрутства [27].

Антикризова система управління підприємством має стратегічний характер і спрямована на забезпечення його здатності оперативно долати тимчасові труднощі та стабілізувати діяльність у періоди невизначеності. Її ефективне функціонування ґрунтується на таких принципах, як своєчасна діагностика загроз, швидке реагування на кризові виклики, відповідність управлінських рішень рівню небезпеки, а також мобілізація внутрішніх ресурсів для виходу з кризової ситуації [27].

Основними напрямками антикризового управління є постійний аналіз фінансового стану підприємства, оновлення управлінських, маркетингових і фінансових стратегій, зниження витрат та підвищення продуктивності праці. Важливе значення також мають активізація інвестиційної діяльності з боку засновників і зміцнення мотивації персоналу, що забезпечує узгодженість дій колективу під час подолання кризових явищ[27].

Антикризове управління охоплює широкий спектр проблем – від глобальних ризиків до оперативних труднощів. Попри те, що універсальних рецептів дій немає, досвід подолання минулих криз забезпечує практичну основу для ухвалення рішень. Часто кризи виступають каталізатором організаційного розвитку, однак рішення, прийняті в умовах стресу, зазвичай менш ефективні [27].

В умовах обмеженого часу та високої невизначеності підприємству необхідно оперативно ухвалювати рішення з мінімальними втратами, для чого створюється спеціальна система антикризового менеджменту. Вона включає кілька ключових етапів: діагностику – виявлення симптомів кризи та аналіз її причин; формування концепції – стратегічне планування, реструктуризацію та вибір стабілізаційної моделі; реалізацію заходів – впровадження змін, згуртування команди та контроль виконання; а також стабілізацію –

відновлення життєздатності підприємства. Ефективність цих дій залежить від глибини аналізу, готовності до змін, активної участі персоналу та раціонального використання внутрішніх резервів [27].

Ефективна антикризова стратегія потребує не лише чіткого планування та організації, а й застосування конкретних практичних інструментів для стабілізації діяльності підприємства.

У періоди нестабільності підприємства використовують перевірені інструменти антикризового управління: зменшують витрати через нормування бюджету та контроль за його дотриманням, оптимізують постачання та ресурси за допомогою горизонтальної та вертикальної інтеграції, передають непрофільні та дорогі функції на аутсорсинг, спрощують організаційну структуру для підвищення ефективності управління, вдосконалюють технології та податкове планування, а також контролюють альтернативне використання ресурсів, усуваючи непродуктивні витрати.

Ключовою умовою виходу з кризи є забезпечення позитивного грошового потоку. Оскільки доходи в кризовий період рідко зростають, акцент робиться на скороченні споживання та ефективному використанні ресурсів.

Перелік антикризових заходів підприємства визначається специфікою галузі, ринковими умовами, структурою витрат та обраними управлінськими підходами. У короткостроковій перспективі важливо поліпшити інформаційне забезпечення для ухвалення ефективних рішень, прискорити реакцію на зміни через прогнозування та впровадження стратегічного планування для підвищення адаптивності. Крім того, доцільно делегувати контроль витрат окремим підрозділам, вдосконалити групове прийняття рішень, створити антикризові команди менеджерів та здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища [27].

Таким чином, ефективне антикризове управління передбачає системність, поєднання профілактики, діагностики, оперативного реагування та стратегічного планування. Це формує адаптивну модель, здатну утримувати підприємство на плаву навіть у найскладніших умовах.

Сценарне планування – це стратегічний інструмент, який дає змогу змодельовати різні варіанти майбутнього. На відміну від прогнозування, його завдання – не передбачити точний результат, а охопити спектр можливих подій і підготуватися до них [28].

Цей підхід стимулює управлінців мислити ширше, звертати увагу на нові ризики, зміни ринкових трендів, складні зв'язки між подіями. Він допомагає створити багатоваріантне бачення майбутнього, в межах якого оцінюється ефективність стратегій підприємства.

Основні принципи сценарного підходу – це відкритість, що означає усвідомлення залежностей між ключовими силами; а також різноманіття, тобто, відмова від «ідеального сценарію», пошук альтернатив.

За підходом Ван дер Хейдена [28], цілі сценарного планування поділяються на:

- разові/довгострокові – від вирішення конкретної проблеми до стратегічного розвитку;
- активізуюч/пасивні – від змін у мисленні до реалізації вже сформованих ідей.

Виділяють чотири основні типи сценарного планування:

1. З'ясування сенсу – розуміння складних ситуацій.
2. Розробка стратегії – перевірка бізнес-ідей у різних умовах.
3. Попередження – здатність виявляти і аналізувати загрози.
4. Адаптивне навчання – інтеграція сценаріїв у мислення і рішення.

Компанія Royal Dutch Shell стала зразком успішного використання сценаріїв у стратегічному плануванні. Її модель базується на чотирьох причинах застосування цього підходу [28]:

- суперечливі припущення;
- різний рівень невизначеності;
- розширення горизонтів;
- подолання конфліктів.

У періоди соціальної напруги, економічної нестабільності та зовнішніх

загроз стратегічне управління має враховувати інтереси всіх *ключових стейкхолдерів*: власників, працівників, клієнтів, постачальників, держави, громад тощо [29].

Стейкхолдерський підхід в управлінні підприємством передбачає системну роботу з усіма зацікавленими сторонами для досягнення взаємовигідних результатів. Він включає ідентифікацію груп, що мають вплив на підприємство або залежать від його рішень, оцінку їхніх потреб, інтересів та рівня впливовості, а також формування політики балансування, яка дозволяє узгоджувати суперечливі інтереси через діалог, партнерство та компроміси [29].

У кризових умовах особливо важливою є ефективна комунікація та управління конфліктами між стейкхолдерами. Такий підхід підвищує легітимність управлінських рішень, сприяє довірі та стабільності бізнесу.

Сталий розвиток підприємства – це стратегія, що забезпечує його ефективність, адаптивність та відповідальність у довгостроковій перспективі. У турбулентних умовах (війна, енергетична криза, пандемія) ця модель трансформується, акцентуючи [29]:

- адаптивність – швидка перебудова процесів, диверсифікація ланцюгів постачання, цифровізація;
- стресостійкість – наявність резервів, здатність функціонувати в умовах нестабільності;
- інноваційність – використання сучасних технологій, автоматизація, гнучкі бізнес-моделі.

Модель сталого розвитку базується на принципі "трикутника стійкості", де поєднуються [29]:

- економічна життєздатність (прибутковість, конкурентоспроможність);
- екологічна відповідальність (раціональне використання ресурсів);
- соціальна рівновага (захист прав працівників, підтримка громад).

У нестабільному середовищі така модель [29]:

- формує довіру з боку партнерів та інвесторів;
- відкриває доступ до "зеленого" фінансування (гранти, пільги);
- підвищує репутаційну стійкість підприємства.

Представимо порівняльну таблицю теоретичних моделей управління розвитком підприємства в кризовий період (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика моделей управління розвитком підприємства в кризовий період

Назва моделі	Мета	Ситуація застосування	Переваги	Обмеження
Адаптивне управління	Забезпечення гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища	Висока нестабільність, потреба в оперативному реагуванні	Гнучкість, швидкість рішень, мінімізація ризиків	Вимагає постійного моніторингу, може бути неефективною без якісної аналітики
Антикризове управління (Turnaround)	Виведення підприємства з критичного стану через реструктуризацію	Глибока фінансова криза, загроза банкрутства	Комплексне відновлення, покращення фінансових показників	Висока вартість впровадження, потреба в жорстких рішеннях
Сценарне планування	Передбачення можливих варіантів розвитку і підготовка стратегій дій	Висока невизначеність, стратегічне планування	Готовність до різних сценаріїв, стратегічна стійкість	Потребує значних аналітичних ресурсів і часу
Стейкхолдерські моделі	Збалансування інтересів усіх зацікавлених сторін	Соціальна напруга, конфлікт інтересів	Підвищення довіри, легітимність рішень	Складність координації, можливі компроміси на шкоду ефективності
Модель сталого розвитку	Забезпечення довгострокової стабільності підприємства	Потреба в ESG-звітуванні, доступ до "зеленого" фінансування	Репутаційна стабільність, довіра інвесторів	Складність інтеграції принципів у кризовий період, висока вартість

Джерело: створено автором на основі [26, 27, 28, 29, 30]

Як свідчить дослідження, успішне поєднання стратегічного мислення, гнучкості та соціальної відповідальності дозволяє підприємствам не лише вижити, а й посилити свої позиції на ринку навіть у критичні періоди.

Стратегічне управління забезпечує довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність організації. Це процес інтеграції місії, бачення, цілей та ресурсів підприємства з умовами зовнішнього середовища і ринку. І. Ансофф визначає стратегічне управління як формування плану дій для досягнення майбутніх цілей. Загалом стратегія – це комплекс управлінських

рішень, що узгоджують внутрішні можливості та зовнішні обмеження (за М. Портером). Г. Мінцберг підкреслює, що стратегія охоплює і план, і послідовність дій, і позицію організації у конкурентному середовищі [30].

Стратегічне управління включає формування довгострокових орієнтирів і послідовне виконання завдань: аналіз, планування, реалізація та контроль. Процес стратегічного управління потребує виконання низки етапів [30]. Передусім визнаються місія та цілі: формулюється основне призначення підприємства, ціннісні орієнтири і стратегічні цілі, що узгоджують інтереси власників і зацікавлених сторін. Наступним етапом є аналіз зовнішнього й внутрішнього середовищ: оцінка макроекономічних і ринкових факторів, конкурентних сил, а також сильних і слабких сторін компанії (SWOT-аналіз). Це дозволяє виявити можливості і загрози, а також внутрішні ресурси підприємства. В подальшому розробляються стратегії: обираються напрями розвитку (наприклад, проникнення на новий ринок, диверсифікація, модернізація технологій) з урахуванням ресурсних можливостей, сильних сторін і зовнішніх ризиків. За результатами порівняльного аналізу альтернативних стратегій впроваджується корпоративна стратегія: розподіляються ресурси, за потреби, виконується реорганізація процесів і структур, встановлюється система управління, необхідна для втілення обраних рішень. На цьому етапі формуються плани фінансування, кадрові та операційні зміни; контроль і оцінка: відстеження результатів, оцінка виконання стратегії за ключовими показниками, виявлення відхилень і коригування планів. Аналіз відбувається за допомогою стратегічних показників ефективності та звітності. Цей процес часто розглядають як циклічний: аналіз – планування – реалізація – контроль, де результати одного циклу стають основою для наступного [30].

Стратегії підприємства класифікуються за різними критеріями та рівнями управління. На корпоративному рівні виділяють [30]:

— стратегії зростання: інтенсивний розвиток (покращення ефективності та технологій) або екстенсивний (масштабне збільшення обсягів

виробництва). Інтенсивна стратегія передбачає впровадження інновацій і підвищення продуктивності; екстенсивна – розширення виробничих потужностей;

- стратегії інтеграції: вертикальна (об'єднання з постачальниками або споживачами) та горизонтальна (злиття з іншими компаніями). Такі стратегії дозволяють контролювати ланцюжок створення вартості і зменшувати конкуренцію на ринку;

- стратегії диверсифікації: розширення на нові ринки, збільшення асортименту для зниження ризиків (міжгалузева чи суміжна диверсифікація). Наприклад, диверсифікація може реалізовуватися через вихід на нові географічні ринки або виробництво суміжної продукції;

- стратегії стабілізації чи адаптації: зосередження на збереженні існуючих позицій та мінімізації ризиків у кризові періоди або за нестабільних умов ринку. Ці стратегії не передбачають активного зростання, а спрямовані на збереження ринкових позицій і витримку зовнішніх шоків.

На бізнес-рівні компанії застосовують стратегії конкуренції М. Портера: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування [30]. Наприклад, стратегія лідерства за витратами орієнтована на досягнення економії масштабу, стратегія диференціації – на унікальність продукції, а фокус – на обслуговування вузького сегмента ринку.

Функціональні стратегії деталізують дії у конкретних напрямках (маркетинг, виробництво, фінанси) для підтримки загальної стратегії підприємства. Наприклад, маркетингова стратегія формує план просування бренду, а фінансова – забезпечує бюджетування і контроль витрат.

Матриця І. Ансоффа розкриває чотири напрями росту (комбінації «продукт–ринок», наприклад, розвиток продукту чи ринку), а BCG-матриця класифікує бізнес-одиниці за часткою ринку та темпами зростання (зірки, дійні корови, проблемні діти, собаки)[30].

Для ухвалення стратегічних рішень використовують різноманітні методи і підходи. До найпоширеніших належать: SWOT-аналіз, PEST-аналіз,

аналіз п'яти сил Портера, стратегічні матриці, збалансована система показників, сценарне планування [30]. SWOT-аналіз визначає сильні і слабкі сторони організації та можливості і загрози зовнішнього середовища; допомагає сконцентруватися на ключових питаннях стратегічного планування. PEST-аналіз досліджує макроекономічне оточення (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) для прогнозування змін і адаптації стратегії. Аналіз п'яти сил Портера оцінює конкуренцію через вплив постачальників, покупців, нових учасників, замінників та наявних конкурентів. Цей метод визначає привабливість галузі і виявляє потенційні ризики і бар'єри. Стратегічні матриці: застосовують матрицю Ансоффа для вибору шляхів росту (наприклад, зміщення акценту на нові ринки або продукти) і BCG-матрицю для визначення пріоритетів бізнес-одиниць та розподілу інвестицій між ними. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) використовується для вимірювання ефективності реалізації стратегії через фінансові, клієнтські, внутрішньовиробничі та навчальні показники. Сценарне планування: розробка альтернативних сценаріїв розвитку зовнішніх умов для гнучкого корегування стратегії.

Комбінація цих інструментів сприяє обґрунтованому вибору стратегічних альтернатив та адаптації планів до змін.

У періоди криз підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування та адаптації до нових умов. У таких ситуаціях стратегічні рішення повинні враховувати не лише фактори виживання, а й можливості оновлення. Вибір стратегії управління розвитком залежить від природи кризи та наявних ресурсів компанії. Загальну класифікацію стратегій представлено в таблиці 1.6.

Раціональний вибір стратегії є ключовим для забезпечення життєздатності підприємства. Часто ефективним є комбінування підходів. Наприклад, одночасне використання інноваційних і реструктуризаційних стратегій. Успіх залежить від гнучкості, адаптивності та стратегічного мислення.

Таблиця 1.6 – Класифікація стратегій управління розвитком в умовах кризи

Тип стратегії	Характеристика	Мета	Приклад застосування
Запобіжні (превентивні)	Реалізуються до настання кризової ситуації; спрямовані на мінімізацію ризиків	Недопущення кризи, зміцнення стійкості підприємства	Створення резервного фонду, страхування активів, диверсифікація постачальників
Реактивні	Застосовуються у відповідь на вже наявну кризу; орієнтовані на швидке реагування	Подолання наслідків кризи, стабілізація ситуації	Тимчасове скорочення персоналу, зниження витрат, перемовини щодо відстрочення платежів
Реструктуризаційні	Пов'язані з глибокими змінами в структурі, фінансах, організації бізнесу	Відновлення ефективності та адаптація до нових умов	Продаж непрофільних активів, зміна управлінської структури, перегляд бізнес-моделі
Інноваційні та цифрові	Передбачають використання новітніх технологій, цифрових рішень, нестандартних підходів	Пошук нових можливостей, формування конкурентних переваг	Впровадження CRM, автоматизація виробництва, створення онлайн-продажів
Стратегії виживання	Спрямовані на збереження мінімального функціонування підприємства в умовах обмежених ресурсів	Збереження життєздатності підприємства	Зменшення асортименту, перехід на мінімальні обсяги виробництва, збереження ключових кадрів
Стратегії зростання	Спрямовані на активний розвиток навіть у кризових умовах, іноді за рахунок вивільнення ніш на ринку	Розширення ринку, зміцнення позицій, зростання доходів	Захоплення частки ринку конкурента, інвестування в R&D, запуск нового продукту

Джерело: створено автором на основі [30]

Стратегічні зміни – це перетворення, які підприємство здійснює під час реалізації обраної стратегії. Вони охоплюють зміну організаційної структури, культури, місії та лідерства. Виокремлюють п'ять типів стратегічних змін: перебудова (глибокі зміни місії й культури), радикальне перетворення (зміна сфери діяльності), середнє перетворення (нові продукти), звичайні зміни (коригування маркетингу) і незмінне функціонування.

Важливу роль відіграють організаційна культура, мотивація, компетенції та лідерство. Ефективна стратегія базується на командній взаємодії, професіоналізмі персоналу та залученні працівників до реалізації стратегічних цілей.

Розробка стратегії повинна враховувати такі принципи: реалістичність, відповідність ресурсам, наявність конкурентних переваг, інноваційність, орієнтація на перспективу. Стратегія має бути гнучкою до змін середовища та адаптивною до зовнішніх ризиків [32].

Функції стратегічного управління включають: стратегічне мислення, аналіз середовища, стратегічну орієнтацію, розробку економічної стратегії, організацію та контроль впровадження. Це формує цілісну систему, що дає змогу досягати довгострокових результатів [33]. Р. Мінцберг підкреслює важливість шаблонної поведінки топменеджменту як чинника стабільності реалізації стратегії, тоді як стратегія як позиціонування передбачає активний пошук конкурентних переваг і ефективне партнерство.

Залежно від цілей, ресурсу й ринкової ситуації, підприємство може обрати стратегії зростання, стабілізації або скорочення [42]. Кожна має свої переваги, але найбільш ефективними є гнучкі комбінації. Наприклад, зростання на тлі реструктуризації або інноваційна стабілізація (таблиця 1.7).

Стратегії скорочення спрямовані на збереження бізнесу через зменшення витрат, персоналу та товарного асортименту.

Стратегії зростання передбачають розширення ринків, впровадження інновацій (особливо технологічних), що сприяють підвищенню якості продукції та сталому розвитку. Успішна реалізація потребує фінансових ресурсів і підтримки з боку держави, науки та освіти.

Стратегії стабілізації орієнтовані на збереження стійкості підприємства через фінансову підготовленість, гнучкість і здатність до адаптації.

Таблиця 1.7 – Типи загальної стратегії підприємства

Типи загальної стратегії	Характеристика
1	2
Стратегія скорочення (виживання)	Застосовується в періоди економічної нестабільності, криз, високої інфляції або коли товари перебувають у стадії насичення чи спаду життєвого циклу. Ця стратегія полягає в адаптації підприємства до складних ринкових умов з метою збереження життєздатності. Вона використовується, коли фінансово-економічні показники погіршуються, і існування підприємства перебуває під загрозою.

Закінчення таблиці 1.7

1	2
Стратегії зростання (розвитку)	Орієнтовані на розширення діяльності підприємства, зокрема через освоєння нових ринків та їх активне захоплення. До них належать вертикальна та горизонтальна інтеграція. Зростання досягається через поглинання конкурентів шляхом придбання контрольного пакету акцій, злиття підприємств на рівних засадах або створення спільних підприємств (СП) між компаніями різних країн для реалізації спільних проєктів.
Стратегії стабілізації (обмеженого зростання)	Використовуються великими компаніями, що домінують на ринку, і спрямовані на збереження стабільних обсягів продажів та прибутків протягом тривалого часу. Така стратегія характерна для підприємств із стабільною технологією та продуктами, які перебувають на стадії зрілості життєвого циклу, і коли менеджмент та власники задоволені поточним станом бізнесу.

Джерело: створено автором на основі [31]

У підсумку, стратегія – це інструмент довгострокового розвитку та адаптації до змін середовища. Вона слугує основою для формування економічної безпеки, ефективного управління ресурсами та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Особливості стратегічного та оперативного управління підприємством під час кризи

У кризових умовах, що супроводжуються нестабільністю, високими ризиками та браком ресурсів, стратегічне й оперативне управління стають критично важливими для збереження життєздатності підприємства.

Стратегічне управління в таких умовах – це діяльність, спрямована на формування довгострокових пріоритетів і адаптацію до нових реалій через гнучкі стратегії, що забезпечують стійкість бізнесу, швидку трансформацію та відновлення після впливу негативних факторів [35]. Основні завдання включають: аналіз змін у зовнішньому середовищі, визначення стратегічних цілей, сценарне прогнозування та розробку альтернативних стратегічних планів.

Оперативне управління забезпечує реалізацію стратегічних рішень у короткостроковому періоді. Воно охоплює щоденну діяльність підприємства, вирішення тактичних завдань, контроль витрат, швидке

прийняття рішень і координацію структурних підрозділів [36].

У кризових ситуаціях стратегічне й оперативне управління мають діяти узгоджено. Стратегія задає напрям, а оперативні дії забезпечують реалізацію завдяки своєчасному коригуванню процесів, перебудові логістики, підтримці ключових бізнес-процесів і гнучкому управлінню ресурсами. Інтеграція цих підходів реалізується через антикризове управління, що включає створення спеціалізованих команд, моніторинг ризиків і оперативне ухвалення рішень [37].

В умовах війни та соціально-економічної нестабільності управління зосереджується на збереженні персоналу, цифровізації процесів, стабілізації ланцюгів постачання та фінансової ліквідності [35].

Таким чином, стратегічне управління визначає довгострокові орієнтири, а оперативне забезпечує реакцію на поточні виклики. Їхня взаємодія формує ефективну антикризову модель управління.

Підприємства змінюють підходи до управління, щоб адаптуватись до нестабільного середовища. У кризових умовах стратегія має бути не фіксованою схемою, а динамічним інструментом, що дозволяє своєчасно змінювати цілі та ресурси [35].

Нижче наведено ключові особливості стратегічного управління в умовах кризи:

1. Перехід до гнучких і адаптивних моделей. У нестабільних умовах довгострокове планування втрачає ефективність. Гнучкі моделі дозволяють оперативно змінювати цілі, оптимізувати ресурси та ухвалювати рішення відповідно до ситуації. Зростає значення децентралізації – місцеві керівники отримують більше автономії [39].

2. Стратегічний аналіз як постійний процес. Замість періодичного аналізу, підприємства повинні постійно оновлювати інформацію про ринок, конкурентів, законодавство та внутрішні ресурси. Регулярний SWOT-аналіз дозволяє оперативно приймати обґрунтовані рішення [40].

3. Врахування альтернативних сценаріїв. Сценарне моделювання

передбачає підготовку до різних варіантів розвитку подій – від найкращого до найгіршого. Це дозволяє зменшити шок, уникнути хаотичних дій та забезпечити швидку адаптацію. Моніторинг допомагає ідентифікувати, який сценарій реалізується, і вчасно реагувати [41].

4. Встановлення пріоритетів за обмежених ресурсів. Брак фінансів, персоналу чи матеріалів вимагає чіткого визначення реалістичних і досяжних цілей. Слід зосередитись на ключових продуктах, оптимізації витрат, автоматизації процесів і тимчасовому згортанні непрофільних напрямів [35].

Отже, ефективне стратегічне управління в кризу передбачає гнучкість, безперервний аналіз, сценарне планування і раціональне використання ресурсів. Це дозволяє підприємствам адаптуватись до змін, зберегти конкурентоспроможність і створити передумови для зростання у посткризовий період.

У період кризи підприємства стикаються з високою невизначеністю, зростанням ризиків та потребою в оперативних рішеннях, що робить оперативне управління ключовим інструментом антикризового менеджменту для забезпечення стабільності функціонування організації. Воно включає кризовий менеджмент, який передбачає аналіз ризиків, антикризове планування, створення резервів, а також лідерство й ефективну комунікацію. Оперативні штаби виконують функції моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, перерозподілу ресурсів та ухвалення рішень щодо постачання, логістики та інших критичних процесів [43]. Важливою складовою є контроль витрат, що передбачає оптимізацію виробничих витрат, замороження непрофільних інвестицій та перегляд закупівельної політики. Одночасно здійснюється оптимізація бізнес-процесів через автоматизацію функцій, усунення дублювань та реструктуризацію організації. Такий підхід забезпечує швидке реагування на зміни, скорочує час прийняття рішень, підтримує керованість в екстремальних умовах, ефективно використовує ресурси та сприяє збереженню морального клімату завдяки прозорості дій [43].

Кризовий період часто потребує змін в організаційній структурі. На зміну класичним моделям приходять більш гнучкі. Централізоване управління дозволяє швидко реагувати через концентрацію повноважень у керівництва чи антикризових штабів – це ефективно за умов форс-мажору, воєнного стану тощо [45]. Децентралізація дає автономію підрозділам, що сприяє локальній адаптації та ефективному розподілу ресурсів. Частковий перехід можливий у разі релокації виробництва чи розподілу логістики. Антикризові штаби інтегрують ключові функції (фінанси, маркетинг, безпеку тощо) в єдиний центр управління. Менеджери середньої ланки можуть отримувати розширені повноваження для прискорення ухвалення рішень [48].

Кризові ситуації часто супроводжуються високою інформаційною невизначеністю, що вимагає застосування спеціальних методів управління. Одним із таких методів є ризик-менеджмент, який передбачає ідентифікацію загроз, оцінку їхньої ймовірності та наслідків, розробку сценаріїв реагування та контроль реалізації антикризових заходів. Для підтримки ухвалення рішень використовуються інструменти, такі як матриці ризик/вплив та SWOT-TOWS аналізи [43]. У разі критичної нестачі часу керівники можуть застосовувати інтуїтивне управління, що базується на досвіді та швидкій оцінці ризиків. Важливою складовою цього процесу є зворотний зв'язок, який дозволяє коригувати дії в реальному часі, підвищувати ефективність прийнятих рішень та зміцнювати довіру персоналу [44].

Згідно з фаховими джерелами, найвищу ефективність управління в умовах невизначеності забезпечує поєднання логічного мислення, аналітичного підходу, практичного досвіду та оперативного зворотного зв'язку [43,44].

У контексті дослідження наведемо кілька прикладів застосування ефективного стратегічного та оперативного управління у кризовий період.

Досвід української компанії Нова пошта (міжнародний бренд Nova Post): у період війни компанія зберегла операційну стійкість, адаптувала логістику до воєнних умов, відкрила відділення за кордоном (Польща, Німеччина, Литва

та інші країни), автоматизувала процеси та створила антикризові команди. Це приклад поєднання стратегічної диверсифікації й оперативного реагування [42].

Підприємства з воєнних регіонів України (2022–2024 рр.): багато українських компаній успішно здійснили релокацію, адаптували свою продукцію під потреби ВПК, змінили бізнес-моделі (наприклад, «Галя Балувана», «Sherp», «Monami Group») [42]. Це демонструє ефективність гнучкого оперативного управління й швидкого ухвалення рішень, які можуть забезпечити не лише виживання, а й розвиток у кризовий час.

Закордонний досвід: компанія Toyota. Після землетрусу й цунамі у 2011 році Toyota швидко відновила постачання, диверсифікувала виробництво та посилила автономію регіональних офісів. Уже через пів року компанія відновила обсяги виробництва, що свідчить про ефективне поєднання стратегічного планування з децентралізованою реалізацією.

Отже, у кризовий період ефективне управління ґрунтується на адаптивній структурі, швидкому прийнятті рішень і поєднанні стратегічного бачення з гнучкими управлінськими діями. Це мінімізує втрати й відкриває перспективи зростання.

Висновки до 1 розділу

Управління розвитком підприємства в умовах кризи вимагає системного підходу, що поєднує розуміння розвитку як динамічного процесу змін із гнучкою адаптацією до умов виживання з метою збереження бізнесу та створення передумов для поточного й майбутнього зростання.

У кризовому середовищі підприємства змушені переорієнтовуватись з традиційних моделей на адаптивні, впроваджуючи антикризові стратегії – від скорочення й стабілізації до інноваційного розвитку, при цьому важливу роль відіграє гнучка організаційна структура управління, що змінюється через створення антикризових команд, делегування повноважень і перехід до змішаних централізовано-децентралізованих моделей.

Ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності вимагає застосування інструментів ризик-менеджменту, інтуїтивного підходу, зворотного зв'язку й швидкої адаптації.

Узгоджене поєднання стратегічного планування й оперативного реагування, підкріплене сучасними технологіями та прикладами ефективного управління (зокрема українських компаній під час війни), забезпечує не лише виживання, а й довгостроковий розвиток бізнесу.

2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОВ «ЩЕДРО» В УМОВАХ КРИЗИ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Щедро»

ТОВ «Щедро» (ЄДРПОУ 41162327) є одним з провідних українських виробників продуктів харчування у категорії жирів, соусів і майонезів. Хоча юридично компанія зареєстрована 20.02.2017 року, історія бренду бере свій початок ще у 2004 році. Тоді на ринку з'явилася торгова марка «Щедро», яка швидко здобула популярність завдяки якості та доступній ціні своєї продукції [49, 50, 55].

У 2008 році компанія стала першим українським виробником, який почав виготовляти майонез на основі натуральних жовтків. Це дало їй змогу зайняти нову нішу – продукцію преміум-сегменту. У 2009 році підприємство розширило свій асортимент, запустивши виробництво кетчупів. Уже в 2013 році компанія першою в Україні вивела на ринок органічний майонез «Провансаль ORGANIC», що стало підтвердженням її орієнтації на тренди здорового харчування [49].

На 2024 рік налічує 12 філій по Україні: Дніпровська, Київська, Луцька, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Ужгородська, Херсонська, Харківська, Хмельницька, Чернівецька, Івано-Франківська [53].

Компанія успішно подолала виклики пандемії COVID-19 та долає виклики війни, зберігаючи свою частку на ринку. Вона продовжує інвестувати в оновлення обладнання, логістику та розширення асортименту. Історія підприємства є прикладом того, як вітчизняний виробник може розвиватися в умовах жорсткої конкуренції [52].

Підприємство «Щедро» є товариством з обмеженою відповідальністю, що є оптимальною організаційно-правовою формою для середнього та великого бізнесу в Україні. Вона дозволяє ефективно управляти компанією, зберігаючи контроль у руках власників та забезпечуючи правовий захист

інтересів усіх учасників [50, 53, 55].

ТОВ «Щедро» – це не лише сучасне обладнання та якісна продукція, а й команда кваліфікованих фахівців, які забезпечують ефективне функціонування всіх процесів. Керівництво приділяє увагу підвищенню кваліфікації персоналу, створенню безпечних умов праці, мотивації та розвитку корпоративної культури. Окрему увагу зосереджено на збереженні кадрового потенціалу в умовах воєнного часу, впровадженні гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи там, де це можливо. Завдяки стабільній кадровій політиці ТОВ «Щедро» формує команду, здатну ефективно реагувати на зовнішні виклики й забезпечувати стабільну роботу виробництва.

Станом на 2024 рік загальна чисельність працівників ТОВ «Щедро» становить 1703 особи [53]. Підприємство має організаційну структуру, що охоплює кілька виробничих майданчиків, логістичні центри, офіси та склади по всій території України.

Структура управління підприємством побудована за функціональним принципом і включає генерального директора, комерційний відділ, фінансово-економічну службу, виробничий підрозділ, служби маркетингу, логістики та якості [52].

Підприємство має чітко сформовану ієрархію, де функціональні підрозділи відповідають за свою ділянку роботи та координуються між собою. Це забезпечує ефективну комунікацію та прийняття рішень на всіх рівнях управління. Окремі виробничі майданчики мають власні команди управлінців, які діють в межах загальної стратегії компанії [49, 51].

Також підприємство має мережу дистриб'юторів та партнерів по всій Україні, що дозволяє оперативно реагувати на потреби ринку. Компанія застосовує сучасні підходи до управління, зокрема елементи стратегічного планування, управління за цілями (MBO), а також використовує CRM-системи та ERP-платформи для автоматизації бізнес-процесів.

Високий рівень організованості й ефективності структури управління сприяє успішній реалізації планів компанії навіть в умовах економічної

нестабільності [49, 50, 51, 52, 53].

Основною діяльністю підприємства згідно з КВЕД є 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів, 10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів, а також інші види виробництва харчових продуктів. Крім основного напрямку, компанія здійснює фасування, логістику, зберігання, дистрибуцію та реалізацію продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [49, 51].

Асортимент продукції ТОВ «Щедро» включає понад 100 найменувань у 10 категоріях, що охоплюють майонези, кетчупи, соуси, гірчицю, маргарини, харчові жири, кулінарні заправки, заготовки для HoReCa, а також активно співпрацює з торговельними мережами, виробляючи спеціальні рецептури під private label. Компанія прагне задовольнити запити як кінцевих споживачів, так і професійного сегмента, адаптуючи продукцію до потреб ринку. Постійний розвиток, адаптація до ринку та орієнтація на якість є ключовими факторами успіху ТОВ «Щедро» [51].

Постійне оновлення асортименту – важлива складова стратегічного розвитку підприємства. «Щедро» активно впроваджує нові рецептури, зокрема продукти зі зниженим вмістом жирів, без консервантів, а також спеціальні формули для вегетаріанців та професійних кухарів. Різноманітність фасування дозволяє ефективно охоплювати як роздрібну торгівлю, так і гуртові закупівлі.

Продукція компанії виготовляється під власною торговою маркою «Щедро», а також під брендами партнерських торговельних мереж. Це дозволяє підприємству ефективно конкурувати у різних цінових сегментах. Компанія забезпечує повний цикл – від розробки рецептури до реалізації, що дає змогу зберігати якість на кожному етапі виробництва.

ТОВ «Щедро» реалізує продукцію не лише в Україні, а й успішно експортує її до понад 33 країн світу. Географія поставок охоплює країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Азії, Південної Америки та Кавказу.

Серед ключових імпортерів – Німеччина, Чехія, Ізраїль, Китай, Грузія, Азербайджан [49, 52].

Завдяки високій якості та відповідності міжнародним стандартам, продукція компанії має попит на закордонних ринках. Підприємство постійно розширює експортні канали та адаптує упаковку й маркування відповідно до вимог конкретної країни. Впровадження інноваційних підходів, у тому числі екологічного пакування, сприяє покращенню експортного потенціалу.

Таким чином, поєднання широкого асортименту, високої якості, стратегічної диверсифікації каналів збуту та гнучкої логістики забезпечує ТОВ «Щедро» стабільне зростання та стійкі позиції на внутрішньому і міжнародному ринках.

Компанія «Щедро» активно впроваджує інновації, що є фундаментальною частиною її стратегії розвитку. Це означає постійний пошук нових рішень, покращення існуючих рецептур та створення абсолютно нових продуктів, які відповідають сучасним тенденціям ринку та запитам споживачів.

Серцем інноваційного процесу є команда інженерів-технологів відділу R&D (Research and Development – дослідження та розробки). Ці спеціалісти займаються науковими дослідженнями, експериментують з інгредієнтами, розробляють та тестують нові рецептури, а також оптимізують виробничі процеси для забезпечення високої якості та ефективності. Їхня робота є запорукою створення унікальних та конкурентоспроможних продуктів.

ТОВ «Щедро» орієнтується на задоволення потреб різноманітних категорій клієнтів, розділяючи їх на три основні сегменти [52]:

- B2C (Business-to-Consumer): Це означає розробку продуктів безпосередньо для кінцевого споживача. Сюди відносяться, наприклад, майонези, соуси, маргарини, олії та інші продукти, які ми бачимо на полицях супермаркетів і які купуємо для домашнього використання;

- B2B (Business-to-Business): за цим напрямом «Щедро» створює продукти для інших бізнесів. Це можуть бути, наприклад, спеціалізовані інгредієнти, напівфабрикати або готові рішення для виробників продуктів харчування, хлібопекарської, кондитерської чи інших галузей промисловості;

– HoReCa (Hotel, Restaurant, Catering): цей сегмент охоплює готельний, ресторанний та кейтеринговий бізнес. Для нього «Щедро» розробляє продукти, які відповідають специфічним потребам професійних кухарів та закладів харчування – це можуть бути особливі заправки, соуси в більших упаковках, олії для фритюру тощо, що допомагають оптимізувати роботу кухні та забезпечити високу якість страв.

Головним принципом у розробці нових продуктів є орієнтація на потреби клієнтів – як українських, так і іноземних. Це свідчить про глибоке розуміння ринку, гнучкість компанії та її здатність адаптуватися до вимог різних культур і кулінарних традицій, що сприяє розширенню її присутності на міжнародних ринках.

Важливо, що споживачі асоціюють бренд «Щедро» з якістю, довірою та традиціями, що створює позитивний імідж підприємства.

Таким чином, ТОВ «Щедро» позиціонує себе як інноваційна компанія, яка завдяки роботі власного R&D-відділу постійно оновлює та розширює свій асортимент, пропонуючи високоякісні продукти, адаптовані під потреби найрізноманітніших категорій споживачів та бізнесів як в Україні, так і за її межами.

Матеріально-технічна база підприємства включає сучасні виробничі лінії, обладнання для пакування, системи зберігання сировини, автоматизовані логістичні рішення та транспортні засоби. Компанія впроваджує інноваційні технології з метою підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та забезпечення стабільної якості продукції.

Сировинне забезпечення є ключовою складовою ефективної діяльності підприємства. Основними видами сировини, що використовуються у виробництві, є рослинні олії, яйця, гірчиця, томатна паста та інші натуральні інгредієнти. Підприємство співпрацює лише з перевіреними постачальниками, орієнтуючись на якість, надійність і відповідність міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів [51, 58, 59].

Уся сировина проходить багаторівневий контроль, зокрема перевірку

умов транспортування та зберігання, що дозволяє підтримувати стабільну якість кінцевої продукції. На підприємстві впроваджено систему управління якістю та безпекою харчових продуктів, що відповідає міжнародним стандартам (НАССР, ISO).

ТОВ «Щедро» пропонує комплексні послуги, пов'язані з логістикою, експортом, фасуванням і транспортуванням, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та розширювати канали збуту.

Завдяки широкому профілю діяльності підприємство забезпечує собі гнучкість у прийнятті управлінських рішень, підвищує свою фінансову стабільність та здатність адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

ТОВ «Щедро» володіє сучасними виробничими потужностями, розташованими на трьох основних майданчиках: Львівському жировому комбінаті (ЛЖК), Харківському жировому комбінаті (ХЖК) та Запорізькому масложировому комбінаті (ЗМЖК). Ці підприємства мають повний цикл переробки рослинних олій та виробництва напівфабрикатів, що дозволяє забезпечити високу якість продукції та ефективність виробничих процесів [56, 57].

На комбінатах встановлено сучасне обладнання провідних світових виробників, таких як «Fryma KORUMA» (Швейцарія), «SELO» (Нідерланди) та «Gerstenberg Schroeder» (Німеччина), що забезпечує високий рівень автоматизації та точності виробництва.

У 2012 році на Львівському жиркомбінаті введено в експлуатацію лінію з виготовлення спредів, рослинно-молочних паст та молочно-рослинних сумішей, а на Харківському жировому комбінаті встановлено новий ротатор, що дозволило збільшити продуктивність технологічної лінії.

Також у 2012 році встановлено нове сучасне обладнання у випробувальній лабораторії Запорізького оліяжиркомбінату, яку визнано однією з провідних поміж лабораторій підприємств харчової промисловості України.

Лабораторія ЗМЖК акредитована Національною агенцією з акредитації

на технічну компетенцію у відповідності до вимог міжнародного стандарту ДСТУ ISO/IEC 17025:2006.

У 2019–2020 роках на Запорізькому оліяжиркомбінаті реалізовано програму з енергозбереження шляхом забезпечення підприємства тепловою енергією, виробленою з власної сировини, та збільшено потужність зі зберігання насіння соняшнику на 33% [56, 57]. Ці заходи дозволили підприємству підвищити енергоефективність та зменшити залежність від зовнішніх джерел енергії. З 2022 року завод функціонує досить обмежено через близькість до лінії фронту.

Завдяки впровадженню систем менеджменту якості ISO 9001:2015 та безпеки харчових продуктів ISO 22000:2018, компанія забезпечує стабільну якість продукції та відповідність міжнародним стандартам. Це дозволяє підприємству успішно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках, задовольняючи потреби споживачів у високоякісній продукції.

Крім того, компанія постійно інвестує в модернізацію виробничих потужностей та впровадження новітніх технологій, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та зниженню витрат. Це, в свою чергу, дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільне зростання.

Таким чином, виробничі потужності та технологічна база ТОВ «Щедро» є важливими факторами успішного розвитку компанії та її лідерства на ринку [56, 57].

ТОВ «Щедро» діє в умовах високої конкуренції на ринку харчових продуктів України. Основними конкурентами компанії є такі відомі бренди, як «Торчин», «Оліс», «Чумак», «Королівський смак» та «Олком». Кожен з цих брендів пропонує широкий асортимент продукції, що створює конкурентне середовище для ТОВ «Щедро».

Компанія позиціонує себе як виробник високоякісної продукції з використанням натуральних інгредієнтів та сучасних технологій виробництва. Завдяки впровадженню систем управління якістю та безпеки

харчових продуктів, а також постійному оновленню асортименту, ТОВ «Щедро» зберігає конкурентоспроможність на ринку та зміцнює свої позиції серед споживачів.

Окрему увагу ТОВ «Щедро» приділяє маркетинговим активностям, зокрема участі у виставках, дегустаціях, рекламних кампаніях на ТБ, в інтернеті та на місцях продажу. Компанія використовує гнучку цінову політику, яка дозволяє охоплювати як середній, так і бюджетний сегмент споживачів [51, 57, 58].

Незважаючи на наявність сильних конкурентів, підприємству вдається утримувати лідерські позиції завдяки інноваціям у продуктах, високим стандартам виробництва та ефективній логістиці.

Наприклад, у 2020 році продукція компанії була відзначена премією «Фавор року», що свідчить про високу лояльність споживачів [57]. Станом на 2023 рік підприємство посіло 12 місце за списком Forbes «20 найбільших харчових компаній України» [60]. А станом на 2024 рік посіла 84 місце за списком Forbes «Чемпіони бізнесу. 202 найбільших бізнеси України» [61]. Також останні роки підприємство входить до ТОП-50 найдорожчих брендів України [62].

На ринку соусів та кетчупів конкуренція є особливо гострою, проте саме «Щедро» відзначається креативністю у впровадженні нових смаків, таких як «Сациві» чи «Карі» [49].

У сегменті маргарину підприємство демонструє сталу присутність, зокрема серед професійних споживачів (пекарні, кондитерські тощо), що також формує конкурентну перевагу.

Бренд також активно розвиває напрям експортного просування, що дозволяє зменшити залежність від внутрішнього ринку в умовах економічної нестабільності.

Позиціонування компанії ґрунтується на ідеї щедрості, домашнього затишку, натуральності – ці меседжі чітко транслиуються через пакування, слогани та брендинг. Такий комплексний підхід до ринку дозволяє компанії

конкурувати не лише на рівні ціни, а й на рівні цінностей [52].

У підсумку, конкурентоспроможність ТОВ «Щедро» формується через поєднання якісної продукції, сильного бренду, логістичної ефективності та маркетингових інструментів.

Зважаючи на високу конкуренцію на ринку харчової промисловості та необхідність постійного вдосконалення позиціонування, особливо важливим є аналіз внутрішнього потенціалу підприємства.

Фінансово-економічні показники ТОВ «Щедро» дають змогу об'єктивно оцінити його поточний стан, рівень ефективності діяльності та динаміку розвитку в умовах змінного зовнішнього середовища. Для більш глибокого розуміння можливостей компанії та її здатності реагувати на виклики, нижче подано узагальнену таблицю основних фінансово-економічних показників за 2022-2024 роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Щедро» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання, %	
				2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4876696	5166599	5353667	105,94	103,62
Чисельність промислово-виробничого персоналу, всього. в т.ч. робітників, осіб	1 486	1 453	1 703	97,78	117,21
Середньорічний виробіток, тис. грн, 1 працюючого	3282	3556	3144	108,35	88,41
Операційні витрати, тис. грн	5183000	4905148	5500624	94,64	112,14
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3461899	3533803	4023230	102,08	113,85
Операційні витрати на 1 грн чистого доходу	1,063	0,949	1,027	89,33	108,22
Фонд зарплати, всього, тис. грн	331 937	418 914	507 614	126,20	121,17
Середньорічна зарплата, тис. грн	223	288	298	129,07	103,39
Собівартість на 1 грн реалізованої продукції	0,710	0,684	0,751	96,35	109,87

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Прибуток/збиток від операційної діяльності, тис. грн	273038	173208	-67 734	63,44	-39,11
Прибуток/збиток до оподаткування, тис. грн	281067	124666	-75 246	44,35	-60,36
Чистий прибуток/збиток, тис. грн	274072	99658	-75 246	36,36	-75,50
Рентабельність/збитковість продукції, %	7,89	4,90	-1,68	-2,99 в.п.	-6,59 в.п.
Коефіцієнт автономії	0,14	0,21	0,18	144,18	86,39
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,16	1,24	1,19	107,29	95,58

Джерело: створено автором на основі [65]

У 2022 році підприємство працювало відносно стабільно та прибутково. Чистий дохід від реалізації продукції становив майже 4,88 млрд грн, а чисельність персоналу – 1 486 осіб. Середньорічний виробіток на одного працівника досягав 3,28 млн грн, що свідчило про достатньо високий рівень продуктивності. Собівартість реалізованої продукції – близько 3,46 млрд грн. На 1 грн реалізованої продукції припадало близько 0,71 грн витрат, що дозволяло отримати чистий прибуток у розмірі понад 273 млн грн. Рентабельність продукції становила 7,9 %, що в умовах війни є задовільним рівнем для промислового підприємства. Водночас фінансові коефіцієнти вказували на певну залежність від зовнішніх джерел фінансування (коефіцієнт автономії – 0,14) та проблеми з ліквідністю (коефіцієнт поточної ліквідності – 1,16), що не відповідає рекомендованому рівню. Загалом 2022 рік був прибутковим, але мав ризики, пов'язані з фінансовою стійкістю.

У 2023 році підприємство показало зростання доходу – до 5,17 млрд грн (+5,9 % у порівнянні з попереднім роком), водночас чисельність персоналу скоротилася до 1 453 осіб, що призвело до підвищення продуктивності праці до 3,53 млн грн на одного працівника (+8,4 %). Це свідчить про більш ефективне використання ресурсів. Собівартість продукції зросла на 2 %, і фонд оплати праці значно збільшився – на 26,2 %, до 418,9 млн грн, а середня зарплата зросла на 26%. Це стало суттєвим навантаженням на витрати. Найбільш критичною зміною стало різке падіння прибутку: чистий прибуток скоротився майже втричі – до 99,7 млн грн, рентабельність продукції

зменшилася до рівня 4.9 %. Основна причина зниження рівня прибутку – це зниження на порядок інших операційних доходів. Позитивними трендами стали: підвищення коефіцієнта автономії до 0,21, приріст поточної ліквідності – 1,24, що означає більшу спроможність ТОВ «Щедро» відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями. У підсумку 2023 рік можна охарактеризувати як період росту обсягів, але втрати прибутковості передусім внаслідок вагомого недоотримання іншого операційного доходу.

У 2024 році ТОВ «Щедро» продемонструвало подальше зростання доходів – до 5,35 млрд грн (+3,6 % у порівнянні з 2023 роком), що засвідчує уповільнення динаміки. Випереджальний рівень інфляції – 112%, порівнюючи з темпом зростання номінального чистого доходу, означає скорочення реального доходу. Проте при цьому чисельність персоналу значно зросла – до 1 703 осіб (+17,2 %), що призвело до падіння середньорічного виробітку на одного працівника до 3,14 млн грн (–11,6 %). Це вказує на зменшення ефективності використання трудових ресурсів, адже зростання доходів не супроводжувалося зростанням продуктивності. Собівартість реалізованої продукції зросла до 4,02 млрд грн (+13,9 %), що зробило витрати на 1 грн реалізованої продукції найбільшими за три роки – 0,751 грн. Зростання витрат призвело до від'ємного фінансового результату до оподаткування – збиток дорівнював 75,2 млн грн.

Фонд оплати праці збільшився до 507,6 млн грн (+21 %), при цьому середня зарплата зросла лише на 3,4 %, що вказує на розширення штату без адекватного підвищення продуктивності. Несприятливими трендами стали також зниження коефіцієнта автономії – до 0,18 та спроможності ТОВ «Щедро» покривати короткострокові зобов'язання – коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,19 у 2024 році.

В цілому, аналіз трирічного періоду показує, що підприємство пройшло шлях від стабільної прибутковості у 2022 році до різкого падіння рентабельності у 2023 році та збитковості у 2024 році. Якщо у 2022 році фінансовий результат був позитивним при певних ризиках щодо ліквідності та

автономії, то вже у 2023 році прибутковість знизилася через втрату у інших операційних та інших фінансових доходах. У 2024 році навіть зростання доходів не дозволило відновити прибуток через надмірне зростання чисельності персоналу та подальше збільшення собівартості. Такий розвиток подій свідчить про наявність системних проблем у контролі витрат, організації виробництва та управлінні продуктивністю.

Для виходу з кризи підприємству необхідно зосередитися на оптимізації витрат, скороченні собівартості через впровадження енергозберігаючих технологій та автоматизацію виробництва, підвищенні ефективності використання персоналу. Важливо також диверсифікувати джерела доходу, розширюючи асортимент продукції та виходячи на нові ринки. Підприємству слід розробити антикризову фінансову стратегію, яка передбачатиме контроль витрат і підвищення рентабельності, водночас зберігаючи належний рівень ліквідності та фінансової автономії. Лише комплексний підхід дозволить повернути підприємство до стабільної та прибуткової діяльності.

2.2 Оцінка рівня розвитку підприємства ТОВ «Щедро»

Оцінка рівня розвитку підприємства є важливим інструментом для аналізу ефективності діяльності та формування подальшої стратегії. Під розвитком розуміється не просто зростання обсягів виробництва чи доходу, а якісні зміни, що свідчать про перехід підприємства на новий рівень функціонування. У науковій літературі, наголошується, що розвиток може бути як інтенсивним, так і екстенсивним. Інтенсивний розвиток означає досягнення кращих результатів за рахунок підвищення ефективності використання наявних ресурсів, тоді як екстенсивний – за рахунок простого нарощування обсягів цих ресурсів [63, 64].

Для того, щоб кількісно оцінити рівень розвитку підприємства, застосовуються індекси – зокрема, індекс виробництва, індекс витрат та індекс економічної ефективності. Особливо важливим є розрахунок дефекту

ефективності (def), який визначається як співвідношення індексу ефективності до індексу витрат. Якщо це співвідношення перевищує одиницю, можна говорити про прогресивний, тобто інтенсивний розвиток. Також у сучасних підходах використовуються інтегральні показники, що дозволяють об'єднати різні економічні та фінансові характеристики підприємства в єдиний узагальнений критерій.

Оцінка рівня розвитку не обмежується лише внутрішніми показниками. Вона також охоплює аналіз конкурентоспроможності підприємства, врахування ресурсного потенціалу, рівня організаційної структури, інноваційної активності та зовнішнього середовища. Саме ефективність використання наявних ресурсів, а не лише їх обсяг, визначає реальний потенціал підприємства до зростання. З огляду на це, доцільно застосовувати комбінований підхід, який поєднує елементи фінансово-економічного, ресурсного й стратегічного аналізу [63].

Окремо варто зазначити, що результати оцінки рівня розвитку дозволяють не лише зафіксувати поточний стан підприємства, а й визначити його положення у межах життєвого циклу: чи знаходиться воно на етапі зростання, стабілізації, стагнації чи спаду. Це має велике значення для ухвалення управлінських рішень і побудови довгострокової стратегії. Таким чином, оцінка розвитку підприємства – це не лише діагностика, а й основа для цілеспрямованого стратегічного управління [63].

У контексті викладених підходів та методик, проведення оцінки рівня розвитку набуває особливої практичної цінності при аналізі досліджуваного підприємства. Зважаючи на специфіку діяльності ТОВ «Щедро» та стратегічні виклики, що стоять перед підприємством в умовах економічної нестабільності, доцільним є проведення аналізу фінансово-економічних показників, які відображають динаміку його розвитку.

Для оцінки рівня розвитку підприємства ТОВ «Щедро» проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів і основних засобів (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Щедро»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
				2023	2024	2023/2022, %	2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	4876696	5166599	5353667	289903	187068	105,94	103,62
Чисельність працівників, осіб	1 486	1 453	1 703	-33	250	97,78	117,21
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 281,76	3 555,81	3 143,67	274,05	-412,15	108,35	88,41
Основні засоби, тис. грн	188810	210495	230756	21685	20261	111,49	109,63
Фондовіддача	25,83	24,54	23,20	-1,28	-1,34	95,03	94,52

Джерело: створено автором на основі [53]

Особлива увага приділяється змінам обсягу чистого доходу від реалізації продукції, чисельності персоналу та продуктивності праці, що дозволяє визначити тип розвитку підприємства — інтенсивний чи екстенсивний.

Проведемо факторний аналіз приросту доходу, врахуємо вплив трудових чинників (2023 р. порівняно з 2022 р.)

Чисельність: $\Delta Ч = 1\,453 - 1\,486 = -33$ особи

Продуктивність праці: $\Delta П = 3\,555,81 - 3\,281,76 = +274,05$ тис. грн/особу

Вплив екстенсивного чинника (чисельності): $-33 \times 3\,281,76 = -108\,298$ тис.грн

Вплив інтенсивного чинника (продуктивності): $1\,486 \times 274,05 = +398\,201$ тис.грн

Загальна зміна доходу: $5166599 - 4876696 = +289903$ тис.грн

Частка впливу (%):

Сума абсолютних впливів: $|-108298| + 398201 = 506\,499$ тис. грн

Частка екстенсивного чинника: $108298 / 506499 \times 100 \approx 21,38\%$

Частка інтенсивного чинника: $398201 / 506499 \times 100 \approx 78,62\%$

Виконаємо факторний аналіз приросту доходу, взявши до уваги вплив трудових чинників (2024 р. порівняно з 2023 р.)

Чисельність: $\Delta Ч = 1\,703 - 1\,453 = +250$ осіб

Продуктивність праці : $\Delta П = 3\,143,67 - 3\,555,81 = -412,15$ тис. грн/особу

Вплив екстенсивного чинника (чисельності): $250 \times 3555,81 = 888953,72$ тис.грн

Вплив інтенсивного чинника (продуктивності): $1703 \times (-412,15) = -701885,72$ тис.грн

Загальна зміна доходу: $\Delta D = 5353667 - 5166599 = 187068$ тис.грн

Частка впливу (%) (від суми абсолютних впливів):

Сума абсолютних впливів: $888953,72 + |-701885,72| = 1590839,4$ тис. грн

Частка екстенсивного чинника: $888953,72 / 1590839,4 \times 100 = 55,88\%$

Частка інтенсивного чинника: $701885,72 / 1590839,4 \times 100 = 44,12\%$.

Результати обчислень впливу факторів зведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Факторний аналіз приросту доходу (вплив трудових чинників) ТОВ «Щедро» за 2022- 2024 рр.

Показник	2023 до 2022 рр.	2024 до 2023 рр.
Δчисельності працівників, осіб	-33	+250
Δ продуктивності праці, тис. грн	274,05	-412,15
Вплив чисельності, тис. грн	-108298	888953,72
Вплив продуктивності, тис. грн	398201	-701885,72
Частка екстенсивного чинника, %	21,38	55,88
Частка інтенсивного чинника, %	78,62	44,12
Тип розвитку	Переважно інтенсивний	Переважно екстенсивний

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, у 2023 та 2024 роках ТОВ «Щедро» демонструвало різні типи розвитку: у 2023 році зростання було забезпечено переважно за рахунок підвищення продуктивності праці (інтенсивного чинника), тоді як у 2024 році основним джерелом приросту доходу стало збільшення чисельності персоналу (екстенсивний чинник). Для наочного представлення структури впливу чинників на зміну доходу подано кругові діаграми (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Структура впливу трудових чинників на зміну доходу ТОВ «Щедро» у 2023 і 2024 рр., %

Джерело: побудовано автором з використанням MS Excel

У 2023 році приріст доходу був зумовлений переважно інтенсивним чинником (78,62%), тобто зростання продуктивності праці. Незважаючи на зменшення чисельності працівників на 33 особи, підвищення продуктивності (+274,05 тис. грн/особу) забезпечило значне збільшення доходу. Це свідчить про ефективність організації праці та підвищення результативності виробничих процесів.

У 2024 році зміна доходу відбувалася за рахунок екстенсивного чинника (55,88%), тобто збільшення чисельності працівників (+250 осіб). Продуктивність праці знизилася (–412,15 тис. грн/особу), що негативно вплинуло на доходи, але збільшення чисельності дозволило компенсувати цей спад. Це вказує на розвиток підприємства через нарощення трудових ресурсів, а не підвищення ефективності роботи.

Період 2023 року характеризується переважно інтенсивним розвитком, спрямованим на підвищення ефективності праці, тоді як 2024 рік — екстенсивним розвитком, коли збільшення доходу забезпечується розширенням чисельності персоналу. Така зміна може свідчити про перехід підприємства до етапу масштабування виробництва, але потребує уваги до ефективності використання трудових ресурсів.

Виконаємо факторний аналіз зміни чистого доходу ТОВ «Щедро», врахувавши вплив первісної вартості основних засобів та фондівіддачі (2023 р. порівняно з 2022 р.)

Вплив первісної вартості основних засобів: $(210\,495 - 188\,810) \times 25,83 = 21\,685 \times 25,83 = 560\,092,97$ тис. грн

Вплив фондovіддачі: $(24,54 - 25,83) \times 210\,495 = -1,28 \times 210\,495 = -270\,189,97$ тис. грн

Взаємодія чинників: $560\,092,97 + (-270\,189,97) = 289\,903$ тис. грн

Загальна зміна доходу: $516\,6599 - 487\,6696 = 289\,903$ тис. грн

Частки впливу чинників:

Сума абсолютних впливів: $560\,092,97 + |-270\,189,97| = 830\,282,93$ тис. грн

Екстенсивний чинник: $\frac{560\,092,97}{830\,282,93} \times 100\% = 67,46\%$

Інтенсивний чинник: $\frac{270\,189,97}{830\,282,93} \times 100\% = 32,54\%$

Проведемо факторний аналіз зміни чистого доходу ТОВ «Щедро»: вплив первісної вартості основних засобів та фондovіддачі (2024 р. порівняно з 2023 р.)

Вплив первісної вартості основних засобів: $(230\,756 - 210\,495) \times 24,54 = 20\,261 \times 24,54 = 497\,306,17$ тис. грн

Вплив фондovіддачі: $(23,20 - 24,54) \times 230\,756 = -1,34 \times 230\,756 = -310\,238,17$ тис. грн

Взаємодія чинників: $497\,306,17 + (-310\,238,17) = 87\,068$ тис. грн

Загальна зміна доходу: $535\,3667 - 516\,6599 = 187\,068$ тис. грн

Частки впливу чинників:

Сума абсолютних впливів: $497\,306,17 + |-310\,238,17| = 807\,544,34$ тис. грн.

Екстенсивний чинник: $497\,306,17 / 807\,544,34 \times 100\% \approx 61,58\%$

Інтенсивний чинник: $310\,238,17 / 807\,544,34 \times 100\% \approx 38,42\%$

За результатами проведеного аналізу чинників динаміки чистого доходу встановлено:

У 2023 році зростання чистого доходу ТОВ «Щедро» відбулося переважно за рахунок екстенсивного чинника (збільшення первісної вартості основних засобів — 67,46%), тоді як зниження фондovіддачі

(інтенсивного чинника) негативно вплинуло на доходи.

У 2024 році зростання доходу також зумовлене переважно екстенсивним чинником (61,58%), але частка впливу інтенсивного чинника зросла до 38,42% через зниження фондівддачі.

Таблиця 2.4 - Результатів факторного аналізу чистого доходу під впливом основних засобів 2022-2024 роки

Період	ΔДоходу, тис. грн	Вплив первісної вартості ОЗ, тис. грн	Вплив фондовіддачі, тис. грн	Частка екстенсивного чинника, %	Частка інтенсивного чинника, %
2023/2022	289 903	560 092,97	-270189,97	67,46%	32,54%
2024/2023	187 804	497 306,17	-310238,17	61,58%	38,42%

Джерело: створено автором

Загалом, підприємство розвивається переважно за рахунок збільшення обсягу основних засобів, що вказує на стратегію розширення виробничих потужностей, але водночас не забезпечується еквівалентне підвищення ефективності їх використання.

Зробимо факторний аналіз зміни чистого доходу ТОВ «Щедро»: вплив вартості оборотних активів та коефіцієнта їх оборотності (2023 р. порівняно з 2022 р.)

Оборотні активи (ОА):

2022 р. – 2 823 022 тис. грн; 2023 р. – 2 401 189 тис. грн.

$\Delta \text{ОА} = 2\,401\,189 - 2\,823\,022 = -421\,833$ тис. грн

Коефіцієнт оборотності (k): 2022 р. – 1,727; 2023 р. – 2,152

$\Delta k = 2,152 - 1,727 = +0,424$

Вплив екстенсивного чинника (зміна ОА): $\Delta \text{Д}_{\text{ВОА}} = -421\,833 \times 1,727 = -728\,705,37$ тис. грн

Вплив інтенсивного чинника (зміна k): $\Delta \text{Д}_{\text{КО}} = 0,424 \times 2\,401\,189 = 1\,018\,608,37$ тис.грн

$\Delta \text{Д}_{\text{загальний}} = -728\,705,37 + 1\,018\,608,37 = 289\,903$ тис. грн

Частки впливу:

$$\begin{aligned}\text{Сума абсолютних впливів} &= |-728705,37| + 1018608,37 \\ &= 1747313,75 \text{ тис. грн}\end{aligned}$$

$$\text{Частка BOA} = \frac{728705,37}{1747313,75} \times 100 = 41,70\%$$

$$\text{Частка КО} = \frac{1018608,37}{1747313,75} \times 100 = 58,30\%$$

Виконаємо факторний аналіз зміни чистого доходу ТОВ «Щедро»: вплив вартості оборотних активів та коефіцієнта їх оборотності (2024 р. порівняно з 2023 р.)

Оборотні активи (ОА):

2023 р. – 2 401189 тис. грн; 2024 р. – 2 393415 тис. грн.

$$\Delta \text{ОА} = 2\,393\,415 - 2\,401\,189 = -7774 \text{ тис. грн}$$

Коефіцієнт оборотності (k): 2023 р. – 2,152; 2024 р. – 2,237.

$$\Delta k = 2,237 - 2,152 = +0,085$$

Вплив екстенсивного чинника (зміна ОА): $\Delta D_{\text{BOA}} = -7\,774 \times 2,152 = -16\,727,188 \text{ тис. грн}$

Вплив інтенсивного чинника (зміна k): $\Delta D_{\text{КО}} = 0,085 \times 2\,393\,415 = 203\,795,19 \text{ тис. грн}$

$$\Delta D_{\text{загальний}} = -16\,727,188 + 203\,795,19 = 187\,068 \text{ тис. грн}$$

Частки впливу:

$$\begin{aligned}\text{Сума абсолютних впливів} &= |-16\,727,19| + 203\,795,19 \\ &= 220\,522,38 \text{ тис. грн}\end{aligned}$$

$$\text{Частка BOA} = \frac{16\,727,19}{220\,522,38} \times 100 = 7,59\%$$

$$\text{Частка КО} = \frac{203\,795,19}{220\,522,38} \times 100 = 92,41\%$$

Аналіз динаміки чистого доходу ТОВ «Щедро» за даними таблиці свідчить, що у 2023 році порівняно з 2022 роком його зростання відбулося головним чином завдяки підвищенню коефіцієнта оборотності, частка якого у формуванні приросту доходу склала близько 60%. Негативний вплив скорочення вартості оборотних активів частково нівелював цей ефект,

а взаємодія чинників мала також від’ємний характер, проте підприємство змогло досягти позитивного результату завдяки більш ефективному використанню наявних ресурсів.

Таблиця 2.5 - Факторний аналіз зміни чистого доходу ТОВ «Щедро»: (вплив вартості оборотних активів та коефіцієнта їх оборотності 2022-2024 рр.)

Період	ΔД, тис. грн	Вплив обсягу оборотних активів	Вплив коефіцієнта оборотності	Частка вливу обсягу оборотних активів	Частка вливу коефіцієнта оборотності
2023/2022	289 903	-728 705,37	1018608,37	41,70%	58,30%
2024/2023	187068	-16727,19	203795,19	7,59%	92,41%

Джерело: складено автором

У 2024 році порівняно з 2023 роком приріст доходу був зумовлений майже виключно зростанням коефіцієнта оборотності, тоді як вплив вартості оборотних активів залишався від’ємним, а взаємодія чинників мала мінімальне значення. Це означає, що ключовим джерелом зростання доходів у 2023–2024 роках було саме інтенсивне використання оборотних ресурсів, а не їх збільшення.

2.3 Аналіз управління розвитком підприємства в умовах кризи

Управління розвитком підприємства є ключовим елементом стратегічного менеджменту, оскільки саме воно визначає напрями руху компанії, забезпечує відповідність зовнішнім умовам та формує основу для довгострокової конкурентоспроможності. На прикладі ТОВ «Щедро» доцільно розглянути, як у структурі управління розподілено функції розвитку, які підрозділи відповідають за реалізацію окремих завдань, а також які інструменти та методи використовуються на кожному етапі.

Функції розвитку підприємства – це ключові процеси управління, що охоплюють планування, організацію, мотивацію та контроль. Планування

встановлює цілі та шляхи їх досягнення, організація створює структуру для виконання завдань, мотивація спонукає працівників до ефективної діяльності, а контроль відстежує досягнення цілей та коригує процеси.

– Функція планування розвитку

ТОВ «Щедро» визначає свої стратегічні цілі через місію компанії – забезпечення споживачів якісними продуктами харчування, що відповідають сучасним потребам ринку. Планування розвитку підприємства передбачає системний збір та аналіз інформації про ринок, конкурентів і тенденції харчової промисловості. Стратегічний план компанії орієнтований на довгострокову перспективу, але водночас зберігає гнучкість для адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Важливо, що цілі підприємства формуються конкретно й вимірювано, що дозволяє оцінювати ефективність управлінських рішень [73].

Для досягнення успіху компанія поєднує довгострокові, середньострокові та короткострокові завдання, які взаємно доповнюють одне одного. Керівництво ТОВ «Щедро» активно залучає співробітників до реалізації планів, формуючи єдність загальної мети у колективі. Завдяки продуманому стратегічному плануванню підприємство підвищує конкурентоспроможність і зміцнює свої позиції на українському ринку харчової продукції.

У процесі планування на підприємстві використовуються класичні методи стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL, аналіз галузевої конкуренції), а також інструменти прогнозування попиту та фінансового планування (оцінка NPV, IRR, терміну окупності). Важливим є застосування Balanced Scorecard (BSC), що дозволяє поєднувати фінансові та нефінансові показники розвитку.

Основними показниками, які плануються, є: темпи зростання обсягів реалізації, прибутковість нових продуктів, рівень використання виробничих потужностей, частка експорту, якість продукції, рівень інноваційної активності, а також кадрові показники (плинність персоналу, рівень кваліфікації).

– Функція організації розвитку

ТОВ «Щедро» формує таку організаційну структуру, яка забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Для реалізації планів керівництво підприємства здійснює розподіл функцій між виробничими, збутовими та адміністративними підрозділами, а також делегує відповідні повноваження менеджерам. При цьому важливим є чітке визначення відповідальності кожного працівника та надання йому необхідних ресурсів для виконання поставлених завдань. На підприємстві діє принцип єдиноначальності, що дозволяє уникати плутанини в командному ланцюгу та забезпечує дисципліну [73].

Організаційна структура ТОВ «Щедро» має елементи функціональної моделі, але з огляду на диверсифікацію продукції, компанія використовує також ознаки дивізійної побудови. Це дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому високий рівень координації. Завдяки продуманому поєднанню централізації ключових рішень і децентралізації оперативних функцій компанія підвищує ефективність управління та зміцнює конкурентні позиції.

Важливим інструментом організації є офіс управління проєктами (РМО), що стандартизує процедури розробки та реалізації інновацій, визначає етапи життєвого циклу проєкту, контролює ресурси та терміни. Для підвищення прозорості застосовується RACI-матриця, яка чітко визначає, хто відповідає за прийняття рішень, хто виконує завдання, хто консультує, а хто лише інформується.

– Функція мотивації розвитку

У ТОВ «Щедро» мотивація розглядається як ключовий інструмент, що спонукає працівників ефективно виконувати свої обов'язки та досягати спільних цілей підприємства. Керівництво компанії застосовує поєднання матеріальних стимулів (заробітна плата, премії, можливості кар'єрного зростання) та нематеріальних винагород (визнання, створення сприятливого робочого клімату, почуття значущості внеску кожного). В основі системи

мотивації лежить розуміння потреб співробітників та прагнення керівництва забезпечити умови для їх задоволення. При цьому важливо враховувати як первинні потреби (економічна стабільність, безпека праці), так і вторинні (самореалізація, професійний розвиток) [73].

У своїй діяльності підприємство орієнтується на змістовні та процесуальні теорії мотивації, адаптуючи їх до умов харчової промисловості та особливостей колективу. Це дозволяє ефективно поєднувати особисті інтереси працівників з корпоративними завданнями.

Завдяки збалансованій системі стимулювання ТОВ «Щедро» формує команду, орієнтовану на результат і довгостроковий розвиток компанії.

– Функція контролю розвитку

На підприємстві ТОВ «Щедро» контроль відіграє ключову роль у забезпеченні виконання виробничих і фінансових планів. Керівництво встановлює чіткі стандарти якості для маргаринової продукції, які відповідають вимогам ринку та законодавства [73].

У процесі виробництва здійснюється поточний контроль – майстри та технологи перевіряють дотримання рецептури й технологічних параметрів. Фінансовий відділ контролює використання ресурсів та витрат, щоб уникнути перевищення бюджету. Заключний контроль проводиться після завершення виробничих циклів і реалізації продукції для аналізу результатів діяльності. У разі відхилень від стандартів керівництво вживає коригувальних заходів, наприклад оптимізує витрати або вдосконалює технологічні процеси.

Завдяки системному контролю ТОВ «Щедро» підтримує високу якість продукції та зміцнює свої позиції на ринку. Розподіл функцій управління розвитком зведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Розподіл функцій управління розвитком у ТОВ «Щедро»

Функція управління	Зміст	Відповідальні підрозділи
1	2	3
Планування	Формування корпоративної та функціональних стратегій, визначення місії, бачення, цілей, розробка показників розвитку	Вищий менеджмент, фінансовий, маркетинговий, виробничий, HR-відділ

Закінчення таблиці 2.6

1	2	3
Організація	Розподіл ресурсів, координація дій між підрозділами, реалізація програм розвитку	Дирекція, керівники підрозділів
Мотивація	Формування системи заохочень і розвитку персоналу	HR-відділ, керівники підрозділів
Контроль	Моніторинг виконання планів, оцінка ефективності, коригування стратегій	Дирекція, фінансовий відділ

Джерело: складено автором

Незважаючи на важливість ефективного управління розвитком підприємства, яке базується на чіткому розподілі управлінських функцій та формуванні стратегічних орієнтирів, у практичній діяльності завжди існує низка факторів, що можуть порушити стабільність та знизити результативність господарювання. Навіть найкраща система планування та контролю не може повністю усунути ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем, економічними коливаннями, ринковою конкуренцією чи внутрішніми недоліками управління.

Саме тому доцільним є дослідження ключових причин, які можуть спричинити кризові явища у діяльності підприємства, адже їх своєчасна ідентифікація та діагностика дозволяють попередити виникнення банкрутства й розробити ефективні заходи антикризового управління (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Класифікація причин виникнення кризових явищ

Види причин	Характер впливу
Об'єктивні	незалежні від волі керівництва умови, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства (економічна ситуація, стан обладнання, конкуренція).
Суб'єктивні	залежать від людського фактору всередині підприємства, від кваліфікації, компетентності та психологічного клімату в колективі.
Внутрішні	формуються всередині підприємства як на рівні організації загалом (макрорівень), так і окремих підрозділів чи процесів (мікрорівень).
Зовнішні	визначаються середовищем поза підприємством: міжнародними відносинами, поведінкою партнерів і конкурентів, загальносвітовими економічними та політичними тенденціями.
Природні	пов'язані з неконтрольованими силами природи, що можуть створювати ризики для виробництва та логістики.
Техногенні	виникають унаслідок технічного стану обладнання й управлінських рішень, а також через невідповідність навичок персоналу сучасним технологічним вимогам.

Джерело: складено автором на основі [72]

Діяльність будь-якого підприємства, навіть успішного, завжди супроводжується ризиками, які можуть призвести до кризових ситуацій. Для ТОВ «Щедро» такі чинники можна згрупувати за кількома напрямками [72]:

1. Об'єктивні чинники. Харчова промисловість характеризується високим рівнем конкуренції та залежністю від загальноекономічної ситуації. Економічна нестабільність у країні, інфляція чи спад купівельної спроможності населення можуть спричиняти падіння продажів. Наприклад, під час воєнних дій або світової економічної кризи споживачі схильні економити на продуктах із вищою доданою вартістю, віддаючи перевагу дешевшим товарам.

2. Суб'єктивні чинники. До внутрішніх управлінських проблем належать помилки у стратегічних рішеннях, низький рівень кваліфікації менеджерів або несвоєчасна реакція на зміни ринку. Наприклад, занадто поспішний запуск нового продукту без достатнього аналізу попиту може призвести до збитків, а ігнорування змін у харчових трендах (наприклад, попиту на еко-продукцію чи товари зі зниженим вмістом жиру) – до втрати клієнтів.

3. Внутрішні чинники. До них відносяться проблеми самої організації виробництва: застаріле обладнання, високі витрати на енергоресурси, неефективна логістика, обмежена автоматизація. Наприклад, якщо на конкурентних підприємствах запроваджені сучасні ERP-системи, що дозволяють швидше обробляти замовлення, то «Щедро» може втратити частину ринку через повільніші процеси [72].

4. Зовнішні чинники. Підприємство працює не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках, де існують ризики через зміни митних правил, введення санкцій або нестабільність у країнах-імпортерах. Також значним викликом є конкуренція з боку міжнародних брендів соусів і майонезів, які мають потужні рекламні кампанії та широке охоплення ринку.

5. Природні чинники. Виробництво залежить від врожаю сировини – соняшнику, гірчиці тощо. Аномальна посуха чи надмірні дощі можуть суттєво

вплинути на обсяги та вартість сировини, що відразу позначається на собівартості продукції.

6. Техногенні чинники. Збої у виробництві, поломки обладнання чи аварії здатні призвести до простоїв і фінансових втрат. Крім того, людський фактор також відіграє роль: недостатня підготовка персоналу або помилки в роботі обладнання через низьку кваліфікацію можуть негативно позначатися на результатах діяльності [72].

Отже, кризові явища для ТОВ «Щедро» можуть виникати як через зовнішні виклики (економічна ситуація, конкуренція, природні умови), так і через внутрішні проблеми (недоліки управління, технічні збої, недостатня автоматизація). Вчасне виявлення цих загроз та їх системний аналіз дають змогу мінімізувати ризики та своєчасно вживати заходів антикризового управління.

Аналіз причин можливих криз показує, які внутрішні та зовнішні фактори можуть загрожувати фінансовій стабільності підприємства. Однак сам по собі цей аналіз не дає чіткого уявлення про те, наскільки сильно компанія уразлива. Тому для об'єктивної оцінки фінансового стану та ризику кризових явищ використовують інтегральний показник, який узагальнює ключові фінансові коефіцієнти і дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми для прийняття управлінських рішень.

Представимо розрахунки (таблиця 2.8).

1) **Коефіцієнт швидкої ліквідності** = (Оборотні активи-Запаси) / Поточні зобов'язання

2022: $(2\,823\,022 - 703\,484) / 2\,441\,491 = 0,868$

2023: $(2\,401\,189 - 471\,807) / 1\,935\,635 = 0,977$

2024: $(2\,393\,415 - 756\,680) / 2\,018\,522 = 0,811$

2) **Коефіцієнт абсолютної ліквідності** = (Гроші + поточні фін.інв.) / Поточні зобов'язання

2022: $(26\,314 + 0) / 2\,441\,491 = 0.0108 (\approx 1,08\%).$

2023: $(29\,900 + 0) / 1\,935\,635 = 0.0154 (\approx 1,54\%).$

2024: $(88\,578 + 0) / 2\,018\,522 = 0.0439 (\approx 4,39\%)$.

Оцінка показника: у 2022-2023 рр. дуже низьке значення абсолютної ліквідності – у разі негайних вимог готівка покриває лише невелику частку короткострокових зобов'язань, відповідно, 1,08% та 1,54%; у 2024 р. помітне покращення, але все одно дуже низько в абсолютних термінах, при рекомендованому значенні 0,2-0,25.

3) Коефіцієнт автономії = Власний капітал / Баланс(пасив)

2022: $421\,625 / 2\,915\,607 = 0,1446 (\approx 14,46\%)$.

2023: $519\,136 / 2\,489\,924 = 0,2085 (\approx 20,85\%)$.

2024: $443\,890 / 2\,464\,324 = 0,1801 (\approx 18,01\%)$.

Як показав аналіз, частка власного капіталу низька – підприємство значною мірою фінансується позиками/кредиторською заборгованістю; у 2023 р. – тимчасове покращення, у 2024 р. – зниження знову, що передусім пояснюється незадовільними фінансовими результатами.

4) Коефіцієнт фінансової стабільності = (Власний капітал + довгострокові зобов'язання) / Баланс

2022: $(421\,625 + 52\,491) / 2\,915\,607 = 0,1626 (\approx 16,26\%)$.

2023: $(519\,136 + 35\,153) / 2\,489\,924 = 0,2226 (\approx 22,26\%)$.

2024: $(443\,890 + 1\,912) / 2\,464\,324 = 0,1809 (\approx 18,09\%)$.

ТОВ «Щедро» має невисоку частку стійких джерел. У 2023 році мало місце підвищення фінансової стабільності за рахунок отримання зовнішніх джерел – довгострокової позики. Погіршення фінансових результатів у 2024 році та зменшення довгострокових зобов'язань спричинили зниження рівня фінансової стабільності.

5) Коефіцієнт маневреності власного капіталу = (власні оборотні кошти) / власний капітал, де власні оборотні кошти = власний капітал – необоротні активи

Визначимо обсяг власних оборотних коштів (ВОК):

2022: $421\,625 - 92\,585 = 329\,040$ тис. грн;

2023: $519\,136 - 88\,735 = 430\,401$ тис. грн;

2024: 443 890 – 70 909 = 372 981 тис. грн.

Маневреність власного капіталу:

2022: 329 040 / 421 625 = 0,7804 ($\approx$ 78,04%).

2023: 430 401 / 519 136 = 0,8291 ($\approx$ 82,91%).

2024: 372 981 / 443 890 = 0,8403 ($\approx$ 84,03%).

За результатами розрахунків виявлено високу маневреність – велика частка власного капіталу є мобільною/оборотною. Це є позитивним явищем для розвитку підприємства і засвідчує спроможність покривати оперативні потреби власними коштами.

6) Коефіцієнт (частка) чистих оборотних активів = (Оборотні активи – Поточні зобов'язання) / Оборотні активи

2022: (2 823 022 – 2 441 491) / 2 823 022 = 0,1351 ($\approx$ 13,51%).

2023: (2 401 189 – 1 935 635) / 2 401 189 = 0,1939 ($\approx$ 19,39%).

2024: (2 393 415 – 2 018 522) / 2 393 415 = 0,1566 ($\approx$ 15,66%).

За результатами обчислень виявлено позитивні чисті оборотні активи – підприємство має «буфер» оборотних ресурсів. У 2023 р. досягнуто найвищого рівня показника головно за рахунок зменшення обсягу поточних зобов'язань.

Таблиця 2.8 – Часткові показники інтегрального показника розвитку ТОВ «Щедро» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Оборотні активи-Запаси)/Поточні зобов'язання	0,868	0,977	0,811
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Гроші + поточні фін.інв.) / Поточні зобов'язання	0,0108	0,0154	0,0439
Коефіцієнт автономії (Власний капітал / Баланс)	0,1446	0,2085	0,1801
Коефіцієнт фінансової стабільності (Власний капітал + довгострокові зобов'язання) / Баланс	0,1626	0,2226	0,1809
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Власні оборотні кошти) / Власний капітал,	0,7804	0,8291	0,8403
Частка чистих оборотних активів (Оборотні активи – Поточні зобов'язання) / Оборотні активи	0,1351	0,1939	0,1566

Джерело: розраховано автором за методикою даними звітності ТОВ «Щедро»

За результатами дослідження встановлено, що поточна ліквідність ТОВ «ЩЕДРО» у 2022–2024 роках перебуває вище критичного рівня 1, але нижче рекомендованого значення 1,5–2, що свідчить про обмежений запас міцності для покриття короткострокових зобов'язань. Швидка ліквідність у всі роки залишається нижчою за одиницю, а це означає, що без урахування запасів підприємство не здатне повністю погасити поточні борги. Абсолютна ліквідність є критично низькою (1–4 %), однак у 2024 році спостерігається помітне покращення завдяки зростанню залишків грошових коштів. Загалом рівень платоспроможності можна оцінити як задовільний, але з підвищеними ризиками при несподіваному збільшенні зобов'язань або зменшенні грошового потоку.

Вагомими ризиком подальшого функціонування ТОВ «Щедро» є високий рівень фінансової залежності, що посилюється явищем збиткової діяльності у 2024 р. Коефіцієнт фінансової стабільності також залишається нижчим за нормативні значення, а отже, частка стійких джерел фінансування є недостатньою. Водночас маневреність власного капіталу висока – більшість власних коштів не «заморожені» в необоротних активах і можуть бути спрямовані на фінансування поточних потреб. Це свідчить про відносну гнучкість у розпорядженні власними ресурсами, але в цілому рівень фінансової незалежності підприємства не можна вважати достатнім.

Чисті оборотні активи ТОВ «Щедро» за період аналізу залишаються додатними, проте їх частка не перевищує 20 %, що вказує на ризик браку оборотних ресурсів при зростанні боргового навантаження. Отже, структура активів потребує підсилення за рахунок збільшення грошових залишків і оптимізації запасів.

Представимо алгоритм розрахунку інтегрального показника розвитку [71]:

1. Вибравши групу часткових показників (стимулянтів), пронормувати кожен показник відносно прийнятого нормативу:

$$\text{normed}_i = \min\left(\frac{X_i}{\text{norm}_i}, 1\right) \quad (2.1)$$

де X_i – фактичне значення показника;

norm_i – обраний норматив (бажаний/еталонний)

функція $\min(\cdot, 1)$ обмежує нормовану оцінку макс. 1 (тобто ідеальне виконання дає 1).

2. Інтегральний показник U обчислюється як середнє арифметичне нормованих часткових показників:

$$U = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \text{normed}_i$$

де m – кількість часткових показників.

Часткові показники, які було використано (і нормативи) (усі – стимулянти, тобто «чим більше – тим краще»)

- Швидка ліквідність (Quick Ratio) – норматив 1,0.
- Абсолютна ліквідність – норматив 0,20 (20%).
- Коефіцієнт автономії (Equity Ratio) – норматив 0,50 (50%).
- Коефіцієнт фін. стабільності – норматив 0,60 (60%).
- Маневреність власного капіталу – норматив 0,50 (50%).
- Частка чистих оборотних активів (Net WC ratio) – норматив 0,30 (30%).

Представимо розрахунок інтегрального показника розвитку на прикладі 2022 року:

1. Часткові (фактичні) значення → нормування:

Швидка ліквідність факт = 0,868 → нормова оцінка = 0,868 / 1,0 = 0,868

Абсолютна ліквідність факт = 0,0108 → нормова оцінка = 0,0108 / 0,20 = 0,0539

Коефіцієнт автономії факт = 0,1446 → нормова оцінка = 0,1446 / 0,50 = 0,2892

Коефіцієнт фін. стабільності факт = 0,1626 → нормова оцінка = 0,1626 / 0,60 = 0,2710

Маневреність власного капіталу факт = 0,7804 → нормова оцінка = 0,7804 / 0,50 = 1,5608 → значення задовольняє нормативне із запасом, округлюємо

його до 1 (це уможливить застосування шкали для оцінювання інтегрального показника).

Частка чистих оборотних активів факт = 0,1351 → нормова оцінка = 0,1351 / 0,30 = 0,4503

2. Підсумовуємо нормовані оцінки:

$$0,868 + 0,0539 + 0,2892 + 0,2710 + 1 + 0,4505 = 2,933$$

3. Обчислюємо середнє значення – ділимо на кількість показників $m = 6$:

$$U = 2,933/6 = 0.489$$

Аналогічно обчислено для 2023 і 2024 років. Результати розрахунків представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Зведені інтегральні показники оцінки розвитку ТОВ «Щедро» за 2022-2024 роки

Рік	Швидка ліквідність	Абсолютна ліквідність	Автономія	Фінансова стабільність	Маневреність	Частка чистих оборотних активів	Інтегральний показник розвитку
2022	0,868	0,054	0,289	0,271	1,000	0,450	0,489
2023	0,977	0,077	0,417	0,371	1,000	0,646	0,585
2024	0,811	0,219	0,360	0,302	1,000	0,522	0,536

Джерело: складено автором

Отримані результати інтегральної оцінки свідчать, що рівень розвитку ТОВ «Щедро» у 2022–2024 рр. характеризується середнім рівнем стійкості.

У 2022 році інтегральний показник становив 0,489, що вказує на найбільш вразливий стан за період. Основними проблемами залишалися низька автономія та недостатній рівень абсолютної ліквідності, які формували залежність від короткострокових зобов'язань. У 2023 році ситуація дещо покращилася: інтегральний показник зріс до 0,585 завдяки зростанню власного капіталу та покращенню структури оборотних активів. Це дало змогу підприємству зміцнити платоспроможність і наблизитися до нормативних значень більшості часткових коефіцієнтів. Проте у 2024 році показник знизився до 0,536 через негативну динаміку коефіцієнта автономії та збільшення навантаження короткострокових зобов'язань, що частково

нейтралізувало позитивний ефект високої маневреності капіталу та відносно стабільної ліквідності.

Загалом динаміка інтегрального показника підтверджує, що підприємство перебуває в зоні середньої стійкості й зберігає здатність функціонувати, проте значною мірою залежить від залучених ресурсів. Для покращення ситуації доцільно підвищити рівень фінансової незалежності шляхом поступового нарощування власного капіталу та зменшення частки короткострокових кредитів у структурі зобов'язань. Важливим кроком є також посилення політики управління активами: оптимізація запасів, збільшення частки високоліквідних коштів і зниження дебіторської заборгованості. Реалізація цих заходів дозволить підвищити інтегральний показник у майбутньому, забезпечити збалансованість фінансової структури та сформувати більш стійке підґрунтя для розвитку підприємства.

В кризових умовах розвитку компанії критично важливо прогнозувати ймовірність банкрутства. Науковцями розроблено низку моделей. Застосуємо одну з найпоширеніших – метод Альтмана. Метод ґрунтується на обчисленні інтегрального показника, що є сумою п'яти фінансових коефіцієнтів (рентабельність і оборотність активів, рівень заборгованості, частка прибутку, реінвестованого в активи, та частка власних оборотних коштів у загальних активах), кожен із яких має свою вагу. Суб'єктивні мультиплікатори, своєю чергою, дають змогу врахувати специфічні особливості підприємства, які не відображаються стандартними методиками аналізу та діагностики його фінансового стану [69].

Використано класичну п'ятифакторну модель Альтмана для виробничого підприємства:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (2.2)$$

де X_1 = Оборотний капітал / Загальні активи;

X_2 = Нерозподілений прибуток / Загальні активи;

X_3 = Операційний прибуток (EBIT) / Загальні активи;

$X_4 = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання};$

$X_5 = \text{Дохід від реалізації} / \text{Загальні активи}.$

Порогові значення: $Z > 2,99$ – стабільно, $1,81-2,99$ – сіра зона, $<1,81$ – високий ризик банкрутства.

Розрахунок показників моделі та Z-показника:

X_1 – Оборотний капітал / Загальні активи

$$X_1 = \frac{381531}{2915607} = 0,1309$$

X_2 – Нерозподілений прибуток / Баланс

$$X_2 = \frac{-264473}{2915607} = -0,09071$$

X_3 – Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/ баланс

$$X_3 = \frac{273038}{2915607} = 0,09365$$

X_4 – Власний капітал / Позикові зобов'язання

$$X_4 = \frac{421625}{2493982} = 0,16906$$

X_5 – Дохід від реалізації / Баланс

$$X_5 = \frac{4876696}{2915607} = 1,67262$$

Підрахунок Z-показника за моделлю Альтмана:

$$\begin{aligned} Z &= 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5 \\ &= 1,2 \cdot 0,131 + 1,4 \cdot (-0,091) + 3,3 \cdot 0,094 \\ &\quad + 0,6 \cdot 0,169 + 1,0 \cdot 1,673 \approx \mathbf{2,114} \end{aligned}$$

Отримані результати за 2022-2024 роки зведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Розраховані показники за моделлю Альтмана

Показник	2022р.	2023р.	2024р.
X_1 – (Оборотні активи – Поточні зобов'язання) / Баланс	0,131	0,187	0,152
X_2 – Нерозподілений прибуток / Загальні активи	-0,091	-0,067	-0,098
X_3 – Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/ Баланс	0,094	0,070	0,000
X_4 – Власний капітал / Позикові зобов'язання	0,169	0,263	0,220
X_5 – Дохід від реалізації / Баланс	1,673	2,075	2,172
Z	2,114	2,594	2,349

Джерело: створено автором

Розрахунок моделі Альтмана показав, що підприємство перебуває у так званій «сірій зоні» ризику: його інтегральний показник Z протягом 2022–2024 років коливався у межах від 2,1 до 2,6 і у 2024 році знизився до 2,349. Це означає, що ризик банкрутства не є критичним, однак фінансова стійкість не може вважатися надійною. Найбільш проблемними залишаються відсутність накопиченого позитивного фінансового результату (показник X_2 має від'ємне значення), а також зниження операційної прибутковості, яка у 2024 році фактично дорівнює нулю. Також певне занепокоєння викликає погіршення показника ліквідності (X_1), що зменшився після зростання у 2023 році. Позитивним моментом можна вважати стабільне зростання доходу від реалізації продукції (X_5), що свідчить про збереження ринкових позицій та попиту, а також порівняно прийнятне співвідношення власного і позикового капіталу (X_4).

Отже, ТОВ «Щедро» необхідно зосередитися на відновленні операційної прибутковості та зростанні ефективності основної діяльності, зокрема шляхом оптимізації собівартості, перегляду асортименту і концентрації на більш маржинальних товарах. Важливим завданням є також підвищення рівня ліквідності та зменшення залежності від короткострокових зобов'язань, що можливо досягти через скорочення дебіторської заборгованості та більш раціональне управління запасами. У середньостроковій перспективі доцільно працювати над поступовим збільшенням власного капіталу та формуванням позитивного нерозподіленого прибутку, щоб покращити структуру фінансування й зміцнити фінансову стійкість. Реалізація цих заходів дозволить підвищити значення інтегрального показника Z та перевести підприємство у «безпечну зону».

Враховуючи кризові умови функціонування, після проведеного аналізу фінансової стійкості ТОВ «ЩЕДРО» за моделлю Альтмана доцільно розглянути й інші підходи до оцінки платоспроможності компанії. Однією з таких альтернатив є Модель Лісса (L-score), яка відрізняється простотою та зрозумілістю розрахунків. Вона потребує меншої кількості фінансових

коефіцієнтів і дозволяє швидко оцінити фінансову стійкість підприємства на основі стандартних даних. Застосування L-score дає змогу підтвердити або уточнити висновки, отримані за допомогою моделі Альтмана, і формує більш комплексну картину ризиків банкрутства.

Розрахунок L-score (модель Лісса) для ТОВ «Щедро» (2022–2024 рр.)

В моделі Лісса X_1 – X_4 визначаються таким чином:

X_1 – відношення чистого оборотного капіталу (оборотні активи мінус поточні зобов'язання) до загальних активів;

X_2 – відношення операційного прибутку (ЕВІТ) до активів;

X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до активів;

X_4 – відношення власного капіталу до позикового капіталу.

L-score (Z) розраховується за формулою:

$$Z = 0,063 \cdot X_1 + 0,092 \cdot X_2 + 0,057 \cdot X_3 + 0,001 \cdot X_4 \quad (2.3)$$

Мінімальний (пороговий) рівень Z для цієї моделі – 0,037. Значення L-score нижче 0,037 вказує на високу ймовірність банкрутства; вище – на низьку ймовірність.

Представимо розрахунки по ТОВ «Щедро» на прикладі 2022 року.

X_1 = (Оборотні активи – Поточні зобов'язання) / Активи

$$X_1 = (2\,823\,022 - 2\,441\,491) / 2\,915\,607 = 0,131$$

X_2 = Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток / баланс

$$X_2 = 273\,038 / 2\,915\,607 = 0,094$$

X_3 = Нерозподілений прибуток / Активи

$$X_3 = (-264\,473) / 2\,915\,607 = -0,091$$

X_4 = Власний капітал / Позикові зобов'язання

$$\begin{aligned} \text{Спочатку визначимо позикові (зобов'язання)} &= \text{Активи} - \text{Власний капітал} = \\ &= 2\,915\,607 - 421\,625 = 2\,493\,982 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

$$X_4 = 421\,625 / 2\,493\,982 = 0,169$$

$$\begin{aligned} \text{L-score (Z)} &= 0,063 \times 0,131 + 0,092 \times 0,094 + 0,057 \times (-0,091) + 0,001 \times \\ &0,169 = 0,012 \end{aligned}$$

Результати розрахунку L-score (Z) за 2022-2024 рр. представлено

у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники ТОВ «Щедро» за моделлю Лісса

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
X ₁ (Оборотні активи – Поточні зобов'язання) / Баланс	0,131	0,187	0,152
X ₂ Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/ баланс	0,094	0,070	0,000
X ₃ Нерозподілений прибуток (EBIT) / Баланс	-0,091	-0,067	-0,098
X ₄ Власний капітал / Позикові зобов'язання	0,169	0,263	0,220
Z	0,012	0,015	0,004

Джерело: створено автором

Отже, за розрахунками за моделлю Лісса фінансовий стан підприємства у 2022–2024 роках характеризується нестійкістю та негативними тенденціями з окремими тимчасовими покращеннями. Показник чистого робочого капіталу (X₁) зріс у 2023 році, але у 2024 році знизився, що свідчить про нестійку ліквідність. Операційна прибутковість (X₂) зменшувалася і у 2024 році практично дорівнює нулю, що вказує на слабку ефективність основної діяльності. Нерозподілений прибуток (X₃) весь період від'ємний, що свідчить про накопичені збитки. Співвідношення власного капіталу до позик (X₄) тимчасово покращилося у 2023 році, але у 2024 знизилося, хоча залишилося вищим за рівень 2022 року. Інтегральний показник Z у 2024 році знизився, демонструючи підвищений фінансовий ризик. Підприємство потребує термінових заходів для відновлення операційної прибутковості та зміцнення ліквідності. Рекомендовано оптимізувати собівартість продукції, переглянути асортимент і контролювати запаси та дебіторську заборгованість. Важливим є також управління борговим навантаженням і можливе залучення додаткового капіталу. Крім того, доцільно автоматизувати облік і підвищити ефективність виробничих процесів для зміцнення фінансової стабільності.

Висновки за розділом 2

Управління розвитком ТОВ «Щедро» організовано на основі централізованої системи стратегічного та оперативного менеджменту, що поєднує планування, контроль і коригування управлінських рішень. Ключові

управлінські рішення щодо розвитку приймаються на рівні вищого керівництва, тоді як функціональні підрозділи забезпечують їх реалізацію в межах виробничої, фінансової та збутової діяльності. Розвиток підприємства орієнтований на підвищення виробничого потенціалу, фінансової стійкості та адаптацію до нестабільних умов зовнішнього середовища, що забезпечується через аналіз показників діяльності та поступове впровадження організаційних і технологічних змін.

За результатами факторного аналізу встановлено, що у 2023 році порівняно з 2022 роком приріст чистого доходу ТОВ «Щедро» під впливом трудових чинників відбувався переважно за рахунок інтенсивного чинника, тобто зростання продуктивності праці, частка якого становила 78,62%, тоді як вплив чисельності працівників був другорядним. Натомість у 2024 році порівняно з 2023 роком домінував екстенсивний чинник, що проявилось у суттєвому збільшенні чисельності персоналу при зниженні продуктивності праці.

Аналіз впливу основних засобів показав, що упродовж 2022–2024 років приріст чистого доходу формувався переважно за рахунок екстенсивного чинника, а саме зростання первісної вартості основних засобів, частка якого перевищувала 60% в обох аналізованих періодах. Водночас інтенсивний чинник (фондовіддача) мав від’ємний вплив, що свідчить про недостатню ефективність використання наявних основних засобів.

За результатами розрахунку інтегрального показника розвитку ТОВ «Щедро» у 2022–2024 роках спостерігається позитивна динаміка з певними коливаннями. Так, у 2022 році значення інтегрального показника становило 0,489, що свідчить про середній рівень розвитку підприємства. У 2023 році показник зріс до 0,585, що відображає покращення фінансово-економічного стану та більш ефективне використання ресурсів. У 2024 році інтегральний показник дещо знизився до 0,536, однак залишився вищим за рівень 2022 року, що вказує на загальне збереження позитивних тенденцій розвитку. Загалом підприємство демонструє відносну стабільність та здатність адаптуватися до

змін зовнішнього середовища, незважаючи на наявні кризові чинники.

Загальний аналіз фінансового стану підприємства за низкою методів – моделлю Лісса та моделлю Альтмана – показує, що підприємство має середню фінансову стійкість із низкою ризиків. Усі методи відображають проблеми з операційною прибутковістю та накопиченими збитками, а також нестійкість ліквідності, що створює певну залежність від зовнішніх ресурсів. Схожим у всіх оцінках є виявлення тимчасових покращень завдяки зростанню власного капіталу або окремих активів, що дозволяє частково зміцнити платоспроможність. Водночас відмінності полягають у деталізації ризиків: модель Лісса акцентує увагу на операційній ефективності та чистому прибутку, модель Альтмана - на ризику банкрутства та співвідношенні капіталу і зобов'язань, а інтегральна оцінка фокусується на загальній структурі фінансів і ліквідності. Загальна тенденція свідчить про те, що фінансова стійкість ТОВ «Щедро» залишається уразливою і потребує системних заходів для підвищення ефективності діяльності та зміцнення капітальної бази.

Отже, нагальною є необхідність відновлення операційної прибутковості, оптимізації обігових коштів та зменшення залежності від короткострокових зобов'язань. Реалізація цих заходів дозволить підвищити фінансову стабільність і перевести підприємство у більш безпечну зону.

3 СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ЩЕДРО» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Напрями вдосконалення управління розвитком підприємства

Ефективне управління розвитком підприємства потребує комплексного підходу, що включає стратегічне бачення, системний аналіз ринкових можливостей, постійне удосконалення і повноцінне залучення людського потенціалу, цифрову трансформацію, інноваційність у товарній політиці. Це дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й формувати власну стратегію лідерства в умовах глобальної конкуренції [67].

Підприємства у кризові періоди використовують чотири стратегічні відповіді: retrenchment (скорочення), persevering (витримування), innovating (інновації), та exit (вихід з ринку чи зміна профілю). Це підкреслює, що інноваційність та гнучкість в управлінні є ключовими для виживання й подальшого розвитку [74].

Також в сучасних працях наголошується, що людський капітал (знання, навички, адаптивність працівників) стає одним з найважливіших ресурсів, особливо коли зміни відбуваються швидко, як-от в умовах кризи чи технологічного зсуву [75].

Ринок готових напівфабрикатів в Україні останніми роками поповнюється продуктами високого ступеня готовності, зокрема суповими заправками на основі овочів. Згідно з дослідженням, на споживчому ринку країни з'явилися напівфабрикати для борщу, але існуючі аналоги ще не повністю задовольняють попит ані закладів громадського харчування, ані звичайних споживачів. Тому є значний простір для інноваційного продукту, що поєднував би звичний смак зручних у використанні інгредієнтів. Сучасний споживач цінує економію часу і простоту приготування страв: наприклад, поняття «готова до приготування їжа» описує категорію, де достатньо простого додавання і нагрівання для отримання готової страви [76].

Тому готова заправка для борщу у зручній упаковці може бути привабливою – споживачу потрібно лише додати її у каструлю під час варіння. Особливо це актуально в умовах кризи та війни, коли доступ до свіжих овочів обмежений, а мобільність і компактність продуктів стають важливими. Борщова заправка дозволяє миттєво створити традиційний борщ майже з готових компонентів, що економить і час господині, і ресурси підприємства, яке уникає витрат на нарізання чи заморозку овочів.

Становлення попиту на такі продукти зумовлене також тенденціями ринку готових страв: готові до вживання (RTE) та готові до приготування (RTC) продукти стають усе популярнішими [76]. У цьому контексті наша заправка до борщу належить до категорії RTC – споживач отримує набір інгредієнтів, які легко приготувати за інструкцією на упаковці, що збільшує рівень задоволеності і зручності [76]. Адаптація асортиментної політики ТОВ «Щедро» для виходу в цей сегмент дозволить залучити клієнтів, які цінують швидкість і надійність приготування їжі, а також тих, хто шукає альтернативу свіжим овочам в умовах дефіциту.

Не менш важливо оцінити конкурентне середовище. Традиційні аналоги борщових заправок зазвичай розливаються у скляні банки, що мають суттєві недоліки: вони важкі, громіздкі та потребують акуратного транспортування. Після відкриття скляної банки вміст швидко псується, що знижує доцільність великих фасувань. В умовах незадовільних конкурентних продуктів пропозиція заправки в компактній гнучкій упаковці є актуальною. Завдяки помірному обсягу (розрахованому на 2–3 порції) споживачеві не доводиться викидати частину продукту, а платить він тільки за фактично використаний об'єм. Такий підхід зменшує харчові відходи і підвищує лояльність клієнтів, що також є важливими факторами ринкової конкурентоспроможності.

Упаковка відіграє визначальну роль у сприйнятті продукту. За світовим досвідом, гнучкі стоячі пакети (doy-pack) із застібкою-zip стають все популярнішими в харчовій промисловості: такі пакети дозволяють заощадити простір, забезпечують багаторазове відкриття/закриття, продовжують строк

зберігання та привабливість з маркетингової точки зору. Згідно з аналітикою ринку, інноваційні doу-pack-пакети, що оснащені зручними застібками та мають покращені бар'єрні властивості, ідеально підходять для рідких і сухих продуктів, знижують харчові відходи і продовжують свіжість вмісту [77].

На українському ринку останніми роками також відбувається підвищення попиту на гнучку упаковку. Галузеві джерела відзначають, що stand-up пакети «витісняють» баночки та скляну тару: вони економлять місце на полицях і у транспорті, зменшують витрати на логістику й дозволяють розміщувати більше одиниць продукції [77]. На думку експертів, гнучка упаковка при використанні менше матеріалів, ніж скло чи метал, що знижує негативний вплив на довкілля; виробники поступово впроваджують екотехнології і навіть біорозкладні плівки для doурack [77]. До того ж на doурack можна наносити барвистий повнокольоровий друк з QR-кодами, що сприяє просуванню бренду і дає споживачу додаткову цінність (наприклад, рецепти в мобільному додатку) [77] (див. рис. 3.1). Також, беручи до уваги великий обсяг міграції українців у зв'язку з повномасштабним вторгнення російської федерації в Україну, можемо висновувати про високий потенціал експорту нового виду продукції. Тому ми розробили упаковку англійською мовою для експорту. Тепер приготування борщу стане простим і доступним – з чіткими інструкціями та всією необхідною інформацією. Це можливість зберегти «смак дому» та дарувати теплі спогади навіть за тисячі кілометрів.



Рисунок 3.1 – Візуальна дой-упаковка із зіп-замком заправка до борщу

Ключові переваги доураск-пакету добре узагальнені в професійному огляді: завдяки вертикальному дну упаковка компактна, легка та зручно транспортується. М'яка форма із зіп-замком забезпечує споживачу зручність дозування і гігієнічне зберігання залишку продукту [77]. Для виробника це означає економію на матеріалах і логістиці: як зазначають фахівці, одноразова металева банка для запроєктованого обсягу коштує на 18–24% дорожче за еквівалентний доураск, а витрати на транспортування знижуються майже у 8 разів [78]. Крім того, дой-пак значно продовжує термін зберігання продуктів – наприклад, для кисломолочних виробів він може подвоїти термін придатності, що прямо впливає на зниження втрат і збільшення рентабельності [78]. Таким чином, інноваційна гнучка упаковка має безліч технічних та маркетингових переваг, які вигідно відрізняють новий продукт ТОВ «Щедро» від традиційних рішень конкурентів.

Впровадження лінії з фасування заправки борщу у доу-раск вимагає оновлення виробничих потужностей. Перш за все, необхідно налагодити змішування та попередню термічну обробку суміші овочів.

Це може вимагати встановлення промислових варочних котлів, пастеризаційних камер або реторт (для стерилізації), а також обладнання для різання та дроблення овочів. Якість сировини та рецептури слід адаптувати до нового формату: наприклад, потрібно підібрати такі поєднання кислотності, консистенції і зволоженості, щоб паста добре зберігалася в пакетах і зберігала смак.

Для фасування у гнучку упаковку потрібні спеціалізовані автоматизовані лінії. Сучасні машини відкривають порожній пакет, дозують у нього вказану порцію пастоподібного продукту і герметично його запаюють. За світовими стандартами, наповнюваність таких ліній може досягати 1000–2000 пакетів на годину. Зокрема, на ринку пропонуються дозуючі пакувальники серії Swifty 1200, здатні наповнювати до 1800 упаковок на годину [79]. В Україні також доступні певні моделі: наприклад, фасувально-пакувальний автомат «АФ-35-Д» для рідких і в'язких продуктів у пакет doypack пропонують приблизно від 990 000 ₪ (близько \$25 000) за одну установку [80]. Існують і простіші рішення – наприклад, напівавтомати або компактні лінії з продуктивністю кілька сотень пакувань на годину, що коштують в кілька разів дешевше.

Інтеграція нових автоматів на виробництві потребуватиме ґрунтовного планування. Потрібно передбачити достатньо площі і міцність підлоги для встановлення машин, налаштувати конвеєрні системи для подачі сировини і вивантаження готової продукції, а також забезпечити шляхи для очищення і обслуговування (CIP/COP-системи). Лінії фасування зазвичай комплектуються дозуючими насосами, сенсорними вагами для контролю порцій і пристроями для друку лот-номера та терміну придатності на пакеті. Для інтеграції до існуючого виробничого процесу слід поєднати цю лінію з холодильним і складським обладнанням. При правильному втіленні така технологічна база забезпечить високу продуктивність і стабільність якості нової продукції, що прямо вплине на економічну ефективність.

Забезпечення високої якості і безпечності харчового продукту є обов'язковим. Система управління безпечністю харчових продуктів (НАССР/ISO 22000) має запроваджуватися на всіх підприємствах галузі. Міжнародний стандарт ISO 22000 (НАССР) охоплює контроль усіх етапів виробництва: від перевірки якості сировини і матеріалів (включно з упаковкою), через технологічний процес та умови зберігання, до доставки кінцевому споживачеві [81, 82]. Відповідно до чинного законодавства України, усі виробники харчових продуктів зобов'язані впровадити систему НАССР – це є єдиною моделлю управління безпекою харчових продуктів, гармонізованою з європейськими нормами [81,83]. Законодавство встановлює строгі терміни: до 2019 року всі оператори ринку (включно з малими та HoReCa) мали перейти на сучасні системи безпеки і якості, зокрема НАССР і супутні технічні умови (наприклад, ДСТУ) [81].

На практиці це означає, що ТОВ «Щедро» повинно документувати й контролювати кожен критичну точку: дотримання температур при пастеризації чи стерилізації, строки та умови зберігання напівфабрикатів, гігієну персоналу, навчання та санітарну обробку приміщень. Кожна партія продукту проходить лабораторні випробування: перевірку вмісту патогенних мікроорганізмів, показників вологості, кислотності, міцності шва пакету тощо. Крім того, виводячи продукт на ринок, підприємство готує технічні умови і маркувальні документи, що відповідають українським нормам: інгредієнти, харчова цінність, терміни придатності та умови зберігання повинні бути чітко зазначені на етикетці. Упровадження таких систем як ISO 22000 (НАССР) і ISO 9001 забезпечує прозорість і контроль на всіх рівнях: від постачальників до відвантаження готової продукції. Як зазначають консультанти, сертифікація за цими стандартами підвищує довіру замовників та знижує ризики зриву виробництва [81, 83].

Отже, проєкт «Заправка до борщу у гнучкій упаковці» має високий стратегічний потенціал для ТОВ «Щедро». Він відповідає сучасним споживчим запитам – зручності, економії часу та коштів, компактності –

одночасно пропонуючи економічну ефективність для виробництва. Гнучка упаковка doypack забезпечує нижчі логістичні та матеріальні витрати та продовжує свіжість продукту [77, 78]. Зручне багаторазове використання пакету підвищує задоволеність споживачів, а сучасний дизайн з QR-кодами підсилює маркетингову привабливість. Для підприємства це означає зростання ROI – зменшення собівартості упаковки та втрат при зберіганні прямо впливають на прибутковість [77, 78].

У довгостроковій перспективі такий напрям дозволить «Щедро» підвищити свою конкурентоспроможність на кризовому ринку. Інтеграція нового продукту в асортимент не тільки розширює ринкові можливості підприємства, а й створює додатковий захист від зовнішніх потрясінь: диверсифікація продукції з урахуванням актуальних трендів покращує позиції бренду і робить компанію стійкішою до змін. Використання інтегрованих показників розвитку (прибутковість, інноваційність, сталість) свідчить, що впровадження заправки в dou-pack формує справжню конкурентну перевагу: це поєднання технологічного оновлення та зростаючого попиту дозволить «Щедро» закріпити лідерські позиції серед виробників напівфабрикатів і легко адаптуватися до будь-яких нових викликів ринку.

3.2 Розробка адаптивної стратегії розвитку в умовах нестабільності

Підприємства харчової промисловості України у 2022–2025 роках опинилися в умовах надзвичайної невизначеності через воєнні дії та економічні потрясіння. Дослідження показують, що війна спричинила численні проблеми для підприємств – зокрема порушення логістичних ланцюгів, зміни в попиті, обмеження доступу до фінансування й технологій. У таких умовах гнучкість управління стає критично важливою: ТОВ «Щедро» має бути готовим оперативно змінювати обсяги виробництва, формати пакування, продуктові лінійки та інтенсивність маркетингу відповідно до динамічних умов ринку [87].

Перш за все, «Щедро» може коригувати обсяги випуску борщової заправки залежно від сезонних коливань попиту та доступності сировини. Наприклад, аналіз сезонності дозволяє підприємству «заздалегідь збільшити обсяги виробництва і сформувати достатні запаси» перед очікуваним піком попиту [85]. Така стратегія забезпечує наявність продукції на полицях магазинів у найважливіші моменти (зимові свята, осінньо-зимовий період), навіть якщо після цього постачання тимчасово ускладнюються. І навпаки, у періоди низького попиту «Щедро» може тимчасово призупиняти частину ліній або спрямовувати ресурси на інші товари, щоб уникнути накопичення надлишків. Гнучке планування виробництва також передбачає формування стратегічних запасів ключових інгредієнтів (наприклад, томатної пасты чи консервованих овочів) на випадок збоїв у поставках. Для цього важливо налагодити оперативну комунікацію з постачальниками і моніторити запаси сировини.

Маркетингова стратегія «Щедро» також потребує адаптації до зовнішніх умов. Компанія може нарощувати або згортати рекламні кампанії в залежності від платоспроможності споживачів та каналів розповсюдження. Особливо ефективними виявляються сезонні промо-акції та оновлення асортименту до свят, коли попит на національні страви традиційно зростає. Рекомендації для бізнесу зазначають: «Рекламодавці можуть адаптувати рекламні кампанії, промо-акції та контент до конкретного сезону і створювати пропозиції, максимально релевантні потребам. Це підвищує відгук покупців, стимулює продажі та зміцнює лояльність до бренду» [85]. Тобто, наприклад, ближче до осені та зими «Щедро» може акцентувати увагу на користь здорового харчування та ситності борщу, а навесні – на святкових рецептах з українським смаком. Активність у цифровому просуванні (соцмережі, онлайн-маркетинг) допомагає швидко донести зміни пропозиції споживачам навіть під час перебоїв з рекламою традиційних каналів.

В умовах війни особливе значення набуває адаптація ланцюга постачання. Наприклад, якщо ворог атакує транспортні шляхи або блокує

порти, підприємству доводиться шукати альтернативні маршрути. Як відзначають топ-менеджери великого агрохолдингу, через різні логістичні виклики за кілька років «ми вже готові до всього. Сьогодні по логістиці ми краще диверсифіковані, ніж були два роки тому» [86].

Для «Щедро» це означає налагодження запасних поставок (наприклад, залізницею замість автошляхів, вантажоперевезення через західні кордони тощо) і роботу з кількома перевізниками одразу. До того ж гнучкість в управлінні передбачає внутрішню готовність – висока цифровізація і ефективний менеджмент ризиків, про які кажуть як про ключові умови успіху адаптації [87].

Вміння гнучко реагувати на зовнішні зміни та адаптувати стратегії є вирішальною для стійкості бізнесу в умовах війни. За висновками фахівців, ефективне впровадження адаптивних стратегій «є важливим для збереження стабільності бізнесу в умовах війни». При цьому успішна адаптація дозволяє підприємствам «швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики й забезпечити економічну стійкість у майбутньому» [87]. Збереження й навіть посилення результатів бізнесу під час кризи засвідчують вищевказані кейси: ті компанії харчової галузі, які оперативно нарощують виробничі потужності або змінюють продуктові лінійки, диверсифікують маршрути постачання та активно змінюють маркетинг, витримують потрясіння значно краще.

Для ТОВ «Щедро» це означає, що безперервна оцінка ринку, інвестування у виробничу і маркетингову гнучкість, цифровізація та добрі взаємовідносини з партнерами – першочергові завдання. Успіх в адаптації гарантує компанії можливість забезпечувати споживачів борщовою заправкою навіть у найскладніші роки, а також зберегти конкурентоспроможність і стійкість бізнесу попри воєнні виклики. Таким чином, гнучкість управління стає не просто бажаною конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання підприємства в умовах війни та економічної невизначеності [87].

Адаптивна стратегія – це стратегічний підхід, що передбачає гнучкість, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища і корегування дій підприємства у відповідь на зовнішні й внутрішні виклики [84].

Ключові характеристики [85]:

- гнучкість в ресурсах, продукції, операційних процесах;
- швидка реакція на сигнали змін;
- здатність до експериментування та інтеграції інновацій;
- резервування – виробничі, фінансові, логістичні;
- розподіл відповідальності і швидке прийняття рішень.

Як адаптивні стратегії працюють у кризових умовах [85]:

— Зменшення втрат: коли нормальна стратегія не працює, адаптивна дозволяє уникнути великих збитків.

— Підтримання функціональності: навіть якщо частина ланцюгів постачання чи ринку порушена, підприємство може переключитися чи зменшити масштаби.

— Конкурентні переваги: ті, хто швидше реагує, можуть зайняти нові ніші чи утримати клієнтів.

— Психологічний аспект – довіра клієнтів і працівників, імідж стабільності.

Визначимо організаційні аспекти реалізації адаптивної стратегії.

Планування і структурна схема реалізації

Для ефективної реалізації стратегії введення нової заправки в гнучкій упаковці (дой-пак з зіп-замком) нами розроблено план з мілестонами/віхами (milestones), KPI, відповідальними (таблиці 3.1, 3.2).

Таблиця 3.1 – План реалізації проєкту

Етап	Термін	Мілестон (Milestone)
1	2	3
Етап підготовки	1-2 місяці	Аналіз продукту, тестування рецептур, вибір постачальників упаковки, лабораторні випробування, визначення обсягів виробництва
Етап виробництва пілотної партії	1 місяць	Виготовлення пілотної партії, тестування споживачами, корекція рецептури та пакування

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3
Етап маркетингу і запуску	1 місяць	Розробка упаковки, брендингу, реклама, стратегія виходу на ринок, канали збуту (магазини, онлайн, фронтна логістика)
Етап масштабування	2-3 місяці	Масове виробництво, забезпечення фінансів, логістика, контроль якості, дистрибуція
Етап моніторингу та корекцій	безперервно після запуску	Збір відгуків, аналіз продажів і втрат, корекція стратегії продукту чи упаковки

Джерело: створено автором

Умовою успішної реалізації проєкту є постійний моніторинг, він потребує розробки відповідних показників – цільових орієнтирів, контрольних точок. Для проєкту ТОВ «Щедро» нами запропоновано такі КРІ – ключові показники ефективності (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – КРІ за проєктом виробництва нового продукту

Область	КРІ	Базовий показник / ціль
Продукт і виробництво	відсоток браку / повернень запасів через псування упаковки	< 5 % після запуску
Витрати на одиницю продукції	собівартість пакування + логістика	зберегти не більше ніж +10 % від поточної за скляну банку
Час випуску нової партії	від ідеї до продажу	до 4-6 тижнів
Обсяги продажів	кількість пакувань / дохід від нового продукту	наприклад, 5000 пакувань у перший місяць після запуску
Залучення ринку	% від клієнтів фронту / військових / територій з обмеженим доступом	забезпечити, наприклад, ≥ 20 % продажів через фронтіві канали
Ефективність маркетингу	ROI витрат на маркетинг, відгуки споживачів, рейтинг якості	ROI ≥ 1.5 ; середній рейтинг ≥ 4.5 із 5

Джерело: створено автором

Вирішення потребує і розподіл відповідальностей, ролей за новим продуктом. Для виконання цього завдання нами обрано інструмент – *Система відповідальності RACI*.

RACI – це матриця відповідальностей з таким розподілом: Responsible (хто відповідальний), Accountable (загальновідповідальний), Consulted (консультується), Informed (інформується).

Матрицю RACI, розроблену для запропонованого проєкту для ТОВ «Щедро», представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Матриця RACI за проектом виробництва нового продукту

Задача / Процес	Responsible (відповідальний)	Accountable (загально-відповідальний)	Consulted (консультується)	Informed (інформується)
Дослідження рецепту продукту	R&D відділ	Топ-менеджмент / директор	Постачальники овочів, упаковки	Відділ виробництва, маркетингу
Вибір пакування (дой-пак з зіп-замком)	Відділ закупівель та R&D	Заступник директора виробництва з	Юридичний відділ / відділ якості	Усі відділи, фінансовий директор
Пілотне тестування продукту	Відділ контролю якості та маркетингу	Директор проекту	Роздрібні партнери, фокус-група	Виробництво, обслуговування клієнтів
Запуск маркетингу, продажів	Маркетинговий відділ	Директор продажів з	Комунікації, дизайн, фінанси	Виробництво, логістика
Моніторинг і корекція	Відділ аналітики / контролю якості	Топ-менеджмент	Споживачі, мережі збуту	Усі ключові працівники, служба підтримки

Джерело: створено автором

Dashboard / Інструменти моніторингу

Для забезпечення адаптивності стратегії розвитку проекту необхідно створити інструмент моніторингу – dashboard (панель показників), який дозволяє відстежувати ефективність реалізації в режимі реального часу.

Dashboard має включати такі ключові показники, що охоплюють виробничі, фінансові та маркетингові аспекти:

— Обсяги виробництва нового продукту (шт/день, шт/тиждень) – дозволяє оцінити рівень виробничих потужностей та динаміку запуску продукту.

— Витрати на матеріали та упаковку (грн за партію, грн/од.) – дають змогу контролювати собівартість та оптимізувати витрати.

— % утилізації / брак (відсоток від виробництва) – показує рівень втрат та якість продукції.

— Термін зберігання / кількість втрат через псування (шт, кг, грн) – важливий показник для управління запасами та зменшення втрат

- Продажі за каналами (магазини, фронт, інтернет) – дозволяє аналізувати ефективність каналів збуту та адаптувати маркетингову стратегію.
- Фідбек споживачів (рейтинг, відгуки, повернення) – важливий індикатор споживчого задоволення та іміджу бренду.
- Грошові потоки – входи та витрати на виробництво та маркетинг, що забезпечують контроль фінансової стабільності проєкту.

Отже, запровадження dashboard дозволить оперативно реагувати на зміни на ринку, вчасно коригувати виробничі плани та маркетингові заходи, що значно підвищить гнучкість та ефективність реалізації стратегії.

Організаційна структура та відповідальність

Для того, щоб забезпечити швидкість і чіткість рішень розроблено склад проєктної (рис. 3.2).

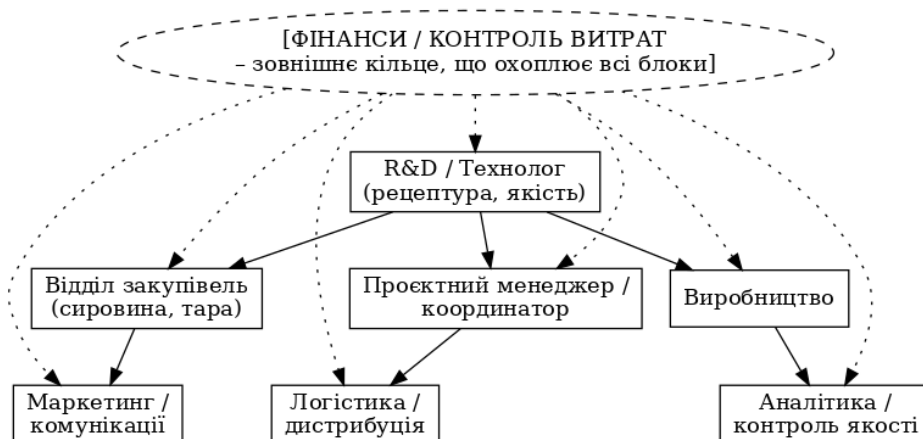


Рисунок 3.2 – Проєктна команда

Джерело: створено автором

R&D / технолог займається розробкою нових продуктів, вдосконаленням існуючих, контролем якості від сировини до готової продукції та веденням документації.

Відділ закупівель відповідає за пошук постачальників, контроль цін, якості й строків поставок та укладання договорів.

Проектний менеджер координує роботу між відділами, стежить за графіками й бюджетом, забезпечує комунікацію з керівництвом.

Виробництво організовує процеси відповідно до рецептур, дотримується технологічних і безпекових норм та управляє персоналом ліній.

Маркетинг формує стратегію просування, створює рекламні кампанії й брендинг, працює зі споживачами та партнерами.

Логістика займається зберіганням, транспортуванням і доставкою, оптимізуючи витрати.

Аналітика проводить лабораторні випробування, відстежує показники виробництва й продажів та готує звіти для керівництва.

Фінанси відповідають за бюджетування, контроль витрат і підготовку фінансової звітності з оцінкою ефективності проєктів.

Операційна рекомендація: щотижневі дашборд-зустрічі для обговорення KPI, ризиків і рішень; оперативна фінансова та виробнича звітність після кожної зміни/партії; фінанси звітують безпосередньо проєктному менеджеру для швидкої корекції витрат і рішень щодо масштабування.

Управління ризиками

Реалізація проєкту завжди пов'язана з ризиками. І розуміння усієї множини ризиків допомагає підприємству діяти превентивно, забезпечувати гнучкість, стійкість та ефективність впровадження проєкту. Потенційні ризики за проєктом випуску нового продукту ТОВ «Щедро» зведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Можливі ризики проєкту

Категорія	Ризики
Зовнішні макро-ризики	Проблеми у споріднених галузях, зокрема у агросекторі, що впливає на сировинну базу – постачання овочів, зміна тарифів на пакування, вплив інфляції, зміни регуляторного середовища
Ринок / збут	низький попит на новий формат продукту, конкурентний тиск, погане сприйняття споживачами, ціни занадто високі для споживачів; нижчі ціни у конкурентів, сильна залежність від локальних каналів збуту
Виробничі / операційні	проблеми з якістю, псування продукту, несправності в обладнанні, брак упаковки, низька швидкість виробництва, перевищення собівартості
Фінансові	недостатнє фінансування, перевищення бюджету, зростання витрат на сировину, затримки платежів від партнерів, коливання валютних курсів
Логістика та постачання	затримки доставки матеріалів, фронтові умови доставки, збитки при транспортуванні, руйнації інфраструктури, проблеми з митницею або блокпостами у зоні війни
Ризики безпеки / юридичні	регуляторні зміни, сертифікація продукту, дозвільні документи, ризики пов'язані з санкціями або переміщенням виробництва, ризики псування і шкоди здоров'ю через недотримання стандартів

Джерело: створено автором

Отже, таблиця відображає ключові групи ризиків, які можуть ускладнити реалізацію проєкту. Вони охоплюють як зовнішні фактори (макроекономічні, ринкові, логістичні та юридичні умови), так і внутрішні (виробничі, фінансові). Сукупність таких ризиків свідчить про високий рівень невизначеності, особливо в умовах війни, що вимагає від підприємства застосування системного підходу до управління ризиками, диверсифікації постачання та каналів збуту, а також формування фінансової та операційної стійкості.

Таблиця 3.5 – Напрями зниження ризиків реалізації проєкту

Ризик	Можливі заходи зниження ризиків
Перебої в постачанні овочів	укладення кількох контрактів з різними постачальниками, створення запасів, локальне вирощування, якщо можливо, збереження морозильних запасів
Висока собівартість упаковки	пошук альтернативних постачальників, оптові закупівлі, переговори щодо ціни, можливо, часткова локалізація виробництва упаковки
Низький попит	маркетингові дослідження, фокус-групи, тестування, пробний запуск на обмеженому ринку, акції, дегустації
Псування / якість	контроль якості, система НАССР, лабораторні тести, вибір матеріалів пакування, що захищають від вологи та повітря, витривалість герметичності пакування
Фінансові ризики	резервний фонд, ретельне бюджетування, моніторинг витрат, прогнозування грошових потоків, використання сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний)
Ризики логістики	партнерські договори з кількома перевізниками, маршрути резерву, страхування під час транспортування, план В при порушеннях доріг

Джерело: створено автором

Отже, запропоновані заходи зниження ризиків спрямовані на підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів. Вони передбачають диверсифікацію постачальників і логістичних каналів, посилення контролю якості, фінансове планування та використання інструментів управління витратами. Такий підхід дозволяє мінімізувати негативні наслідки можливих загроз, забезпечити безперервність виробництва та стабільність роботи компанії навіть за умов високої невизначеності.

Сценарне планування (Scenario Planning) Сценарне планування дозволяє підготуватись до різних можливих майбутніх станів ринку та середовища. Нами запроєктовано три сценарії, і для кожного з них обґрунтовано корекції стратегій (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Сценарне планування проєкту нового продукту

Сценарій	Основні припущення	Можливі дії / корекції стратегій
Оптимістичний	Стабільне постачання овочів; упаковка доступна за низькими цінами; попит високий; стабільна логістика; мінімальні проблеми безпеки	Масовий запуск, інтенсивний маркетинг, розширення каналів збуту, можливий експорт або постачання у великі міста; інвестиції в упаковку кращої якості; зниження одиничної вартості через масштабування
Базовий	Невеликі перебої в постачанні; середня ціна на матеріали/пакування; середній попит; логістика працює але із затримками; інфляція та витрати зростають помірно	Обмежені запаси, часткове обмеження виробництва, корекція ціни, більш обережний маркетинг; акцент на оптимізацію внутрішніх процесів, щоб знизити собівартість; підтримка каналів фронтової логістики; перегляд умов з постачальниками
Песимістичний	Значні перебої в доставці; ціни упаковки та овочів інтенсивно зростають; логістика порушена; попит низький; висока інфляція; можлива загроза безпеці або регуляторні обмеження	Зменшення обсягів виробництва; фокус на локальні ринки чи канали з найменшими ризиками; скорочення витрат на маркетинг; перегляд формату продукту (можливо, менш складний рецепт, зменшення порції продукту у пакуванні); підвищення запасів, “безпечний” мінімум виробництва; зосередження на найбільш рентабельних сегментах

Джерело: створено автором

Отже, розробка трьох сценаріїв – оптимістичного, базового та песимістичного – дозволяє підприємству підготуватися до різних варіантів розвитку подій. Такий підхід формує гнучкість у стратегічному плануванні: у сприятливих умовах можна масштабувати виробництво й активно інвестувати, за базових – оптимізувати витрати та підтримувати стабільність, а за несприятливих – мінімізувати ризики, концентруючись на ключових ринках і продуктах. Це забезпечує адаптивність бізнесу та підвищує його здатність виживати й розвиватися в умовах невизначеності.

Пропозиція адаптивної стратегії для ТОВ «Щедро» (Заправка до борщу зі шматочками овочів у дой-пак із zip-замком)

Доцільною є інтеграція нового продукту в єдину стратегію з врахуванням теоретичних і організаційних / ризикових аспектів. Сформулюємо основні складники адаптивної стратегії.

Стратегічне бачення і місія: Забезпечити споживача натуральним, практичним, економним продуктом, який мінімізує втрати, підвищує зручність, а також відповідає умовам війни і фронтових потреб.

Цілі стратегії:

- Запуск нового продукту протягом 4-6 місяців.
- Досягнення беззбитковості по цьому продукту протягом першого року.
- Зменшення втрат через псування чи марнотратство на 80 % порівняно зі скляною банкою конкурентів.
- Забезпечити канали доставки навіть в умовах фронтових районів.
- Отримати зворотний зв'язок і утримати рівень задоволення споживачів на $\geq 4,5$ із 5.

Організаційна структура реалізації, KPI, RACI та milestones – як згадано вище.

Моніторинг і адаптація: встановлення dashboard, регулярна аналітика, корекція продукту, упаковки, рекламної стратегії.

Фінансовий план із сценаріями: оптимістичний, базовий, песимістичний – із прогнозами витрат / доходів / обсягів.

Контингентний план – що робити якщо:

- затримується постачання пакувань – використовувати запасні варіанти постачання або змінити дизайн;
- попит низький – зменшити масштаб запуску, акцентувати фронтові або благодійні канали;
- витрати перевищують прогноз – зменшити видатки на маркетинг або перейти на менш дорогу упаковку чи виробничий підхід.

3.3 Економічне обґрунтування заходів для підвищення ефективності антикризового управління

Основною ідеєю розроблення нової упаковки для продукту «Заправка до борщу» є підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Щедро» на українському ринку. Підприємство прагне не лише зберегти свої позиції у традиційному сегменті споживачів, а й залучити нову аудиторію, яка цінує зручність, якість і автентичний домашній смак.

Сучасний споживач усе частіше віддає перевагу продуктам, які допомагають швидко готувати страви без втрати смакових характеристик. Тому заправка до борщу в оновленій герметичній упаковці об'ємом 250 г поєднує у собі зручність використання, оптимальний формат і привабливий дизайн, що підсилює впізнаваність бренду. Такий підхід дозволяє компанії адаптуватися до змін споживчих уподобань та тенденцій ринку.

Важливою перевагою нового формату упаковки є також її маркетинговий потенціал. Завдяки сучасному візуальному рішення, яскравому оформленню та детальному опису способу використання, продукт сприймається як більш преміальний і універсальний. Це сприяє зростанню лояльності споживачів і стимулює повторні покупки.

Крім того, нова упаковка була адаптована для можливого експорту під назвою “Borsch Seasoning”. Хоча основною метою залишається розвиток внутрішнього ринку, наявність англomовної версії пакування створює додаткову перевагу – можливість реалізації продукту за кордоном. Це актуально у зв'язку зі зростанням кількості українців, які тимчасово проживають у країнах Європи та Північної Америки. Вони прагнуть готувати звичні страви й зберігати національні традиції харчування, тому така заправка дає змогу легко відтворити смак українського борщу навіть далеко від дому.

Для підтвердження доцільності впровадження нової упаковки надамо економічне обґрунтування проєкту. Воно дає змогу не лише оцінити фінансову результативність оновленого продукту, а й виявити потенціал його впливу на загальну ефективність діяльності підприємства.

Розрахунки дозволяють визначити, наскільки вигідним є перехід до нового формату упаковки, чи забезпечує він зростання прибутковості та конкурентоспроможності, а також чи виправдані витрати, пов'язані з його впровадженням. Таким чином, економічне обґрунтування є необхідним етапом для прийняття управлінського рішення щодо запуску оновленої «Заправки до борщу» у виробництво.

З метою проведення подальшого аналізу здійснимо розрахунок основних економічних показників, що відображають очікувані результати виробництва та реалізації продукції в оновленій упаковці.

Розрахунки ціни продукту:

1. Відпускна ціна виробника для магазинів: $17 + 100\% \cdot 17 / 100\% = 34$ грн
2. Роздрібна ціна (з урахуванням 50% націнки виробника):
 $34 + 50\% \cdot 34 / 100\% = 51$ грн

Результати розрахунків цін представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Проектні ціни

Етап	Ціна	Націнка	Примітка
Собівартість, грн	17	-	Сировина, пакування, виробництво
Вага, г	250	-	
Кількість приготувань	2	-	
Відпускна ціна виробника, грн	34	100%	Продається магазину
Роздрібна ціна, грн	51	50%	Ціна на полиці

Джерело: складено автором

Порівняємо ціну нового продукту із цінами конкурентів та питомі витрати на страву (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Вартість 1 приготування борщу

Показник	Конкурент	Запроєктований продукт
Вага упаковки	470 г	250 г
Кількість приготувань	4	2
Ціна на полиці	70 грн	51 грн
Витрата на 1 борщ	118 г	125 г
Вартість 1 борщу	17,5 грн	25,5 грн

Джерело: складено автором

Отже, за умови роздрібною ціни 51 грн і собівартості 17 грн, продукт залишається конкурентним, прибутковим і зручним для споживача.

Переваги продукту:

Оптимальна фасовка: 250 г = 2 приготування – без відходів.

Конкурентна ціна: 51 грн на полиці – виглядає доступніше, ніж 70 грн у конкурента.

Рентабельність виробництва: 17 грн собівартості залишає 50% прибутку виробнику.

Зручність і маркетинг: формат «на 2 борщі» легко позиціонувати в упаковці як домашній, зручний та вигідний вибір.

Отже, при роздрібній ціні 51 грн продукт виграє за трьома критеріями: ціна, зручність і формат упаковки, зберігаючи прибутковість для виробника та привабливість для покупця.

Після визначення собівартості продукції важливо окреслити стратегію її реалізації, оскільки саме від ефективності збуту залежить обсяг продажів і кінцева прибутковість проєкту. Для успішного виходу оновленої «Заправки до борщу» на ринок визначимо основні канали розповсюдження, регіони збуту та цільові торговельні мережі. Це дозволить оптимізувати логістику, забезпечити стабільний попит і сформувати сталу присутність бренду на полицях магазинів.

З урахуванням виробничих можливостей підприємства та потреб ринку передбачається реалізація пробної партії продукції в обсязі 10 000 упаковок на місяць через мережу роздрібних магазинів у 40 торгових точках. Такий підхід дає змогу оцінити попит, перевірити сприйняття оновленого дизайну споживачами та визначити перспективи масштабування продажів у подальшому.

Прийнявши за базові канали збуту 40 магазинів, визначимо питомі метрики у натуральних одиницях:

$10\,000 \text{ упаковок} / 40 \text{ магазинів} = 250 \text{ упаковок}$ – обсяг продажу на 1 магазин на місяць.

$250 / 31 \text{ день} = 8 \text{ упаковок}$ – обсяг продажу на 1 магазин на день.

Базові показники програми випуску нового пиду продукції представлено

у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Планові показники випуску нового виду продукції

Показник	Проект
Кількість упаковок на місяць, тис. шт.	10
Кількість упаковок на рік, тис. шт.	120
Собівартість однієї упаковки, грн	17
Загальні витрати на виробництво, тис. грн	2040
Оптова ціна продажу, грн	34
Потенційний дохід від реалізації, тис. грн	4080
Витрати на збут (7% доходу)	285,6
Потенційний прибуток до оподаткування, тис. грн	1754,40
Податок на прибуток (18%), тис. грн	315,79
Чистий потенційний прибуток, тис. грн	1438,61

Джерело: складено автором

У таблиці наведено розрахунок фінансових показників проекту за умови виробництва 10 тисяч упаковок на місяць, тобто 120 тисяч упаковок за рік. Собівартість однієї упаковки становить 17 гривень, а оптова ціна продажу — 34 гривні, що забезпечує прибутковість у розмірі 17 гривень з кожної одиниці продукції. Загальні витрати на виробництво за рік складають 2,04 мільйона гривень, тоді як дохід від реалізації продукції становить 4,08 мільйона гривень.

Отже, потенційний прибуток до оподаткування дорівнює 1,754 мільйона гривень, а після сплати податку на прибуток у розмірі 18% чистий прибуток становить 1,439 мільйона гривень. Це свідчить про високу ефективність та рентабельність проекту, який здатен повністю покрити збитки попереднього періоду та забезпечити підприємству стабільний фінансовий результат.

Розрахунок потреби в додаткових працівниках:

Вихідні дані:

Кількість упаковок: 10 000 шт.

Виробнича потужність 1 працівника: $\approx 1\,000$ упаковок/зміну (8 годин)

У виробничому процесі задіяно 3 працівників:

1. технолога (18000 грн/міс), який організовує роботу, контролює

якість і веде технічну документацію;

2. оператора фасувальної лінії (14000 грн/міс), що відповідає за фасування та маркування продукції;

3. пакувальника-комірника (13000 грн/міс), який здійснює пакування, зберігання та відвантаження готової продукції.

Тому середня зарплата виходить 15 тисяч гривень.

Режим роботи: 5 днів на тиждень, по 8 годин на день

Загальна добова потужність: 3 працівників*1000 шт. = 3 000 шт. в день

Тобто для виробництва всієї партії потрібно приблизно 4 робочі дні.

За такого графіка не потрібно додаткових працівників — все можна зробити в межах наявного персоналу та стандартного графіка роботи.

Отже, аналіз виробничих потужностей показує, що для виготовлення пробної партії продукції в обсязі 10 000 упаковок оновленої «Заправки до борщу» достатньо наявного персоналу. При стандартному режимі роботи (5 днів на тиждень, по 8 годин на день) виробництво можна організувати протягом 4 робочих днів без залучення додаткових працівників. Це дозволяє уникнути зайвих витрат на персонал та забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства.

Виробництво борщової заправки планується на основі наявних потужностей підприємства ТОВ «Щедро». Для фасування продукції використовується існуюча лінія, призначена для виготовлення соусів та майонезів, яка може бути переналаштована під пакування у дой-пак із зіп-застібкою. Це дає змогу уникнути додаткових капітальних інвестицій у нове обладнання.

Фінансування реалізації проєкту передбачається здійснити за рахунок власних коштів підприємства, без залучення зовнішніх джерел. За необхідності частина коштів може бути забезпечена власними внесками засновників підприємства для покриття стартових витрат, пов'язаних із закупівлею сировини, пакувальних матеріалів та запуском виробничої лінії. Такий підхід дозволяє зберегти фінансову стійкість підприємства та уникнути

кредитного навантаження.

Для оцінки ефективності впровадження нового проєкту було проведено порівняння фінансових показників базового 2024 року та прогнозних даних за проєктом. Такий аналіз дає змогу визначити, як зміна обсягів виробництва і реалізації вплине на загальний фінансовий результат підприємства. Порівняльна таблиця 3.10 відображає динаміку основних статей доходів, витрат і прибутку до та після реалізації проєкту.

Таблиця 3.10 – Порівняння фінансових результатів за 2024 рік та за проєктом випуску нового виду продукції, тис. грн

Показник	2024 р.	За проєктом (з урахуванням нового продукту)	Абсолютний приріст
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 353 667	5 357 747	4 080
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 023 230	4 025 270	2 040
Валовий: прибуток	1 330 437	1 332 477	2 040
Інші операційні доходи	5 331	5 331	0
Адміністративні витрати	201 227	201 227	0
Витрати на збут	996 739	997 025	286
Інші операційні витрати	205 536	205 536	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-67 734	-65 980	1 754
Інші фінансові доходи	35 828	35 828	0
Інші доходи	475	475	0
Фінансові витрати	43 393	43 393	0
Інші витрати	422	422	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-75 246	-73 492	1 754
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	316	316
Чистий фінансовий результат: прибуток	-75 246	-73 807	1 439

Джерело: складено автором

Аналіз порівняльних фінансових результатів діяльності ТОВ «Щедро» свідчить про те, що впровадження проєкту має позитивний вплив на загальні результати господарювання. Хоча випуск нового виду продукції (заправки до

борщу) не покриває чистий збиток ТОВ «Щедро» 2024 р., але він дозволяє зменшити його на 1,4 млн грн

Новий проєкт демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, має потенціал для розширення виробництва та підвищення прибутковості підприємства у майбутньому.

Для оцінки ефективності інвестиційних витрат доцільно визначити термін окупності проєкту. Цей показник відображає період, протягом якого підприємство зможе повністю відшкодувати вкладені кошти за рахунок отриманого прибутку від реалізації нової продукції. Розрахунок терміну окупності дозволяє оцінити швидкість повернення інвестицій та рівень ризику проєкту. Чим коротший цей період, тим вища інвестиційна привабливість і фінансова стійкість запланованого виробництва.

Вихідні дані: –

– Загальні витрати на виробництво+витрати на збут: $2\,040+286=2\,326$ тис. грн

– Чистий потенційний прибуток (за рік): 1 439 тис. грн

Розрахунок терміну окупності:

$$T_{\text{окупн.}} = \frac{\text{Загальні витрати}}{\text{Чистий прибуток за період}} = \frac{2326 \text{ тис. грн}}{1\,439 \text{ тис. грн}} = 1,6 \text{ року}$$

Термін окупності проєкту становить 1,6 року. Це означає, що за умови збереження поточного рівня прибутковості вкладені кошти повністю повернуться менш ніж за 2 роки, після чого виробництво забезпечуватиме чистий прибуток.

Застосуємо метод дисконтування для визначення доцільності інвестиційного проєкту (таблиця 3.11). Ставка дисконту прийнята на рівні 20%. Вона включає 15,5% облікової ставки НБУ на 2025 р. та компенсацію за інші види ризиків проєкту.

Таблиця 3.11 – Вихідні дані і показники ефективності інвестиційного проєкту ТОВ «Щедро»

Показник	1 рік	2 рік	3 рік
Інвестиції, тис. грн	-2 326	-	-
Чистий прибуток, тис. грн	1 439	1 439	1 439
Коефіцієнт дисконтування (20%)	0,833	0,694	0,579
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	-1127	999	833
Чистий дисконтований дохід зростаючим підсумком, тис. грн	-1 127	-128	705
Чистий дисконтований дохід (ЧДД), тис. грн	705		
Термін окупності, дисконтований, роки	2,15		
Індекс рентабельності	1,86		
Індекс рентабельності, дисконтований	1,30		

Джерело: розраховано автором

Про ефективність інвестиційного проєкту свідчать такі показники: задовільне значення терміну окупності – 2,15 роки з урахуванням дисконтування; додатне значення чистого дисконтованого доходу: за 3 роки становить 705 тис. грн; індекс рентабельності більше 1, а саме, 1,86 та 1,3, відповідно без дисконтування та дисконтований.

Наступним етапом обґрунтування фінансових результатів ТОВ «Щедро» за проєктом є визначення прогнозного значення чистого доходу, враховуючи тенденцію, яка склалася у попередні роки (таблиця 3.12). Для прогнозування чистого доходу застосовано метод екстраполяції тренду.

Коефіцієнт регресії (b) розраховується за формулою [88]:

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n (t_i - \bar{t}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^n (t_i - \bar{t})^2} \quad (3.1)$$

Коефіцієнт регресії рівняння тренду чистого доходу:
 $b = 4428,58 / 10 = 442,858$ млн грн.

Обчислюємо константу α трендового рівняння за формулою [88]:

$$a = \bar{y} - b \cdot \bar{t} \quad (3.2)$$

Константа α рівняння тренду чистого доходу:

$$\alpha = 4652,69 - 442,858 \cdot 3 = 3324,12 \text{ млн грн.}$$

Рівняння тренду для прогнозу чистого доходу:

$$y = 3324,12 + 442,858 \cdot t$$

Таблиця 3.12 – Вихідні дані для розрахунку тренду чистого доходу ТОВ "Щедро" та оцінки якості прогнозу

Рік	Порядковий номер періоду (t)	Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн (y)	$(t_i - \bar{t}) \cdot (y_i - \bar{y})$	$(t_i - \bar{t})^2$	$y_i \cdot t$	t^2
2020	1	3578,86	2147,65	4	3578,86	1
2021	2	4287,63	365,06	1	8575,25	4
2022	3	4876,70	0,00	0	14630,09	9
2023	4	5166,60	513,91	1	20666,40	16
2024	5	5353,67	1401,95	4	26768,34	25
Загалом	15	23263,45	4428,58	10	74218,94	55
У середньому	3	4652,69	885,72	2	14843,79	11
y_i^2	Чистий дохід від реалізації продукції, розрахований на основі рівняння тренду, млн грн		$(y_i - \hat{y}_i)^2$	$\left(\frac{(y_i - \hat{y}_i)}{y_i}\right)^2$		
12808267,53	3766,98		35385,75	0,0028		
18383745,29	4209,83		6051,94	0,0003		
23782163,88	4652,69		50178,42	0,0021		
26693745,23	5095,55		5048,19	0,0002		
28661750,35	5538,41		34128,57	0,0012		
110329672,3	23263,45		130792,86	0,0066		
22065934,45	4652,69		26158,57	0,0013		

Джерело: розраховано автором

Зобразимо графічно тренд чистого доходу ТОВ «Щедро» (рис. 3.3).

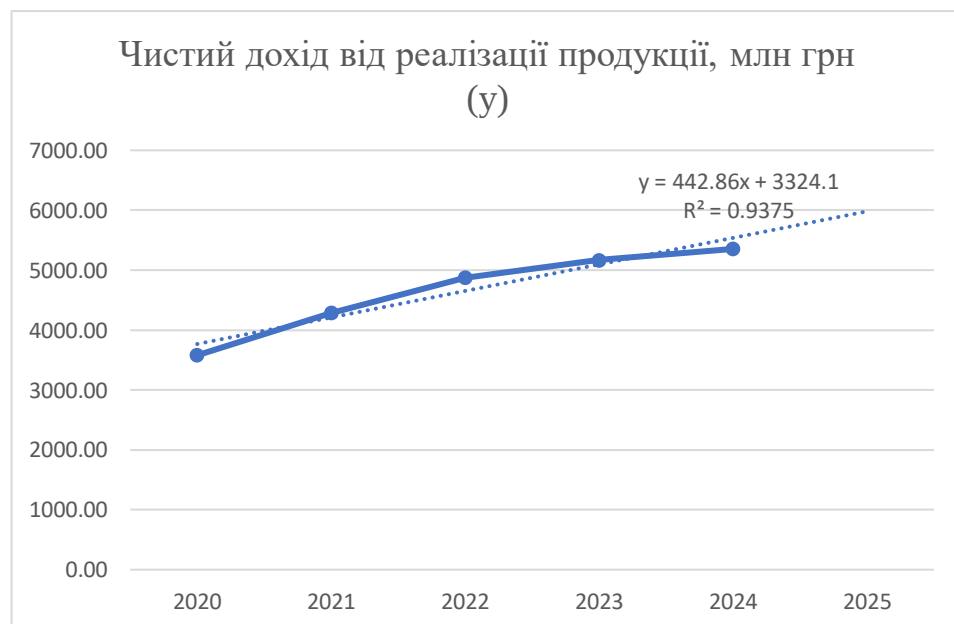


Рисунок 3.3 – Тренд чистого доходу ТОВ «Щедро»

Джерело: побудовано автором з використанням програми Excel

Для розрахунку прогнозу чистого доходу ТОВ «Щедро» на 2025 р. врахуємо, що номер прогнозного періоду, беручи до уваги період ретроспективи – 5 років, дорівнює 6. Тоді прогноз чистого доходу методом екстраполяції тренду:

$$3324,12 + 442,858 \cdot 6 = 5981,264 \text{ млн грн.}$$

Надійність прогнозу оцінимо за такими показниками:

- Коефіцієнт кореляції:

$$R = \sqrt{0,9375} = 0,97 \quad (3.3)$$

Тобто, достовірність прогнозу близька до 100%, а саме 97%.

- Квадратична похибка прогнозу за формулою [88]:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(y_i - \hat{y}_i)^2}{n}} \quad (3.4)$$

Вихідні дані для розрахунку представлено у таблиці 3.12.

Квадратична похибка прогнозу становить:

$$\sqrt{26158,57} = 161,7 \text{ млн грн або } 2,7\% \text{ від прогнозного значення.}$$

Отримані значення коефіцієнта кореляції та квадратичної похибки свідчать про високу надійність прогнозу.

Визначимо фінансові результати за проєктом, враховуючи прогноз чистого доходу та проєктний захід з диверсифікації асортименту. Нами розроблено **три сценарії проєкту**:

- песимістичний сценарій – чистий дохід і собівартість враховують тренд та випуск нового продукту, інші витрати і доходи скориговані з урахуванням індексу інфляції на момент розрахунку проєкту +5% (таблиця 3.13);

- базовий сценарій – чистий дохід і собівартість враховують тренд та випуск нового продукту, а також коригування витрат, пов'язаних з оплатою праці/відряджень, які, відповідно, включаються в адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати (таблиця 3.14);

– оптимістичний сценарій – чистий дохід і собівартість враховують тренд та випуск нового продукту, інші витрати не змінюються (додаток Б.1).

Таблиця 3.13 – Фінансові результати ТОВ "Щедро з урахуванням прогнозу чистого доходу та виробництва нового продукту (песимістичний сценарій), тис. грн

Показник	2024	Проект (з урахуванням нового продукту+ тренду)	Абсолютний приріст	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 353 667	5 985 344	631 677	112
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 023 230	4 496 903	473 673	112
Валовий: прибуток	1 330 437	1 488 441	158 004	112
Інші операційні доходи	5 331	5 598	267	105
Адміністративні витрати	201 227	211 288	10 061	105
Витрати на збут	996 739	1 046 862	50 123	105
Інші операційні витрати	205 536	215 813	10 277	105
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-67 734	20 076	87 810	-
Інші фінансові доходи	35 828	37 619	1 791	105
Інші доходи	475	499	24	105
Фінансові витрати	43 393	45 563	2 170	105
Інші витрати	422	443	21	105
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-75 246	12 188	87 434	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	2 194	2 194	-
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-75 246	9 994	85 240	-

Джерело: розраховано автором

Беручи до уваги кризові умови, індекс інфляції у 2025 р. (на момент розрахунку проекту) – ТОВ «Щедро» за проектом, на відміну від 2024 р., матиме додатний чистий фінансовий результат у обсязі 9,994 млн грн. Це створює достатній потенціал для розвитку компанії.

Фінансові результати проекту за базовим сценарієм представлено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Фінансові результати ТОВ "Щедро з урахуванням прогнозу чистого доходу та виробництва нового продукту (базовий сценарій), тис. грн

Показник	2024	Проект (з урахуванням нового продукту+ тренду)	Абсолютний приріст	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 353 667	5 985 344	631 677	112
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 023 230	4 496 903	473 673	112
Валовий: прибуток	1 330 437	1 488 441	158 004	112
Інші операційні доходи	5 331	5 331	0	100
Адміністративні витрати	201 227	203 239	2 012	101
Витрати на збут	996 739	1 006 992	10 253	101
Інші операційні витрати	205 536	207 591	2 055	101
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-67 734	75 949	143 683	-
Інші фінансові доходи	35 828	35 828	0	100
Інші доходи	475	475	0	100
Фінансові витрати	43 393	43 393	0	100
Інші витрати	422	422	0	100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-75 246	68 437	143 683	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	12 319	12 319	-
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-75 246	56 118	131 364	-

Джерело: розраховано автором

За базовим сценарієм прогноз чистого фінансового результату становить 56,118 млн грн. Згідно з цим сценарієм не передбачено зміни інших доходів і витрат, які не пов'язані з виробничою діяльністю. Фінансові результати за проектом згідно з оптимістичним сценарієм представлено у додатку Б – таблиця Б.1. Чистий прибуток прогнозується на рівні 67,627 млн грн.

Втім, в умовах продовження війни російської федерації проти України, яка триває станом на 2025 рік, вважаємо більш ймовірною реалізацію саме песимістичного сценарію.

Основні фінансово-економічні результати за проектом (песимістичний сценарій) наведено у таблиці 3.15, базовий та оптимістичний сценарії подано

у додатку В, відповідно, таблиці В.1 та В.2.

Таблиця 3.15 – Основні фінансово-економічні результати ТОВ "Щедро за 2024 р. і за проєктом (песимістичний сценарій)

Показник	2024	Проект	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5353667	5 985 344	112
Чисельність промислово-виробничого персоналу, всього. в т.ч. робітників, осіб	1 703	1 703	100
Середньорічний виробіток, тис. грн, 1 працюючого	3144	3515	112
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4023230	4 496 903	112
Фонд зарплати, всього, тис. грн	507 614	532 995	105
Середньорічна зарплата, тис. грн	298	313	105
Собівартість на 1 грн реалізованої продукції	0,751	0,751	100
Прибуток/збиток від операційної діяльності, тис. грн	-67 734	20 076	-
Прибуток/збиток до оподаткування, тис. грн	-75 246	12 188	-
Чистий прибуток/збиток, тис. грн	-75 246	9 994	-
Рентабельність/збитковість продукції, %	-1,68	0,45	-
Коефіцієнт автономії	0,180	0,183	102

Джерело: розраховано автором

За проєктом передбачаємо, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Щедро» збільшиться на 12 %. Для приросту виробництва достатньо наявного працівників компанії, відповідно такий же відсоток приросту і продуктивності праці. Фонд зарплати скориговано на відсоток інфляції (на момент розрахунків проєкту у 2025 році), відтак середня заробітна плата підвищиться на 5%, що дозволить працівникам ТОВ «Щедро» не втратити у реальній заробітній платі, а це важливий чинник для збереження надійної команди, яка допомагає долати кризові умови функціонування.

Реалізація проєкту дозволить покращити рівень розвитку ТОВ «Щедро». Для доведення цього твердження обчислимо також інтегральний показник розвитку. Передусім обчислимо за проєктом значення часткових показників. Їхні зміни пов'язані передусім зі збільшенням чистого прибутку, відтак, і нерозподіленого прибутку, який є складником власного капіталу. Розрахуємо на прикладі песимістичного сценарію, який прийнято нами як найбільш

реалістичний у надскладних умовах: війни і руйнації економіки України.

Враховуючи приріст нерозподіленого прибутку, обсяг власного капіталу за проєктом дорівнює: $443890 + 9994 = 453884$ тис. грн.

Коефіцієнт автономії за проєктом (Власний капітал/Баланс): $453884 / (2464324 + 9994) = 0,1834$.

Коефіцієнт фінансової стабільності = (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Баланс = $(453884 + 1912) / (2464324 + 9994) = 0,1842$.

Власні оборотні кошти = Власний капітал – Необоротні активи = $453884 - 70909 = 382975$ тис. грн

Коефіцієнт маневреності власного капіталу = Власні оборотні кошти / Власний капітал = $382975 / 453884 = 0,8438$.

Часткові показники інтегрального показника розвитку представлено у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Часткові показники інтегрального показника розвитку ТОВ «Щедро» за 2024 р. і за проєктом (песимістичний сценарій)

Показник	2024 р.	Сценарій проєкту		
		песи- містичний	базовий	опти- містичний
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Оборотні активи-Запаси)/Поточні зобов'язання	0,8109	0,8109	0,8109	0,8109
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Гроші + поточні фін.інв.) / Поточні зобов'язання	0,0439	0,0439	0,0439	0,0439
Коефіцієнт автономії (Власний капітал / Баланс)	0,1801	0,1834	0,1984	0,2020
Коефіцієнт фінансової стабільності (Власний капітал + довгострокові зобов'язання) / Баланс	0,1809	0,1842	0,1991	0,2028
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Власні оборотні кошти) / Власний капітал,	0,8403	0,8438	0,8582	0,8614
Частка чистих оборотних активів (Оборотні активи – Поточні зобов'язання) / Оборотні активи	0,1566	0,1566	0,1566	0,1566

Джерело: розраховано автором

За проєктом поліпшуються значення показників: фінансової автономії, фінансової стабільності, маневреності власного капіталу. Вони впливають на підвищення оцінки рівня розвитку ТОВ «Щедро». Для визначення інтегрального впливу змін за проєктом нормалізуємо значення часткових показників. Представимо обчислення для песимістичного сценарію:

1. Часткові (фактичні) значення $\rightarrow$ нормування:

Швидка ліквідність факт = 0,8109 $\rightarrow$ нормова оцінка = $0,8109 / 1,0 = 0,8109$.

Абсолютна ліквідність проєкт = 0,0439 $\rightarrow$ нормова оцінка = $0,0439 / 0,20 = 0,2195$.

Коефіцієнт автономії проєкт = 0,1834 $\rightarrow$ нормова оцінка = $0,1834 / 0,50 = 0,3669$.

Коефіцієнт фін. стабільності проєкт = 0,1842 $\rightarrow$ нормова оцінка = $0,1842 / 0,60 = 0,3070$.

Маневреність власного капіталу проєкт = 0,8438 $\rightarrow$ нормова оцінка = $0,8438 / 0,50 = 1,688 \rightarrow$ значення задовольняє нормативне із запасом, округлюємо його до 1.

Частка чистих оборотних активів проєкт = 0,1566 $\rightarrow$ нормова оцінка = $0,1566 / 0,30 = 0,522$.

Сума нормованих оцінок: $0,811 + 0,2195 + 0,3669 + 0,3070 + 1 + 0,522 = 3,2264$.

Середнє значення – інтегральний показник розвитку підприємства:

$3,2264 / 6 = 0,5377$.

Результати розрахунків інтегрального показника розвитку наведено у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Нормовані часткові та інтегральні показники оцінки розвитку ТОВ «Щедро» за 2024 р. і за проєктом

Рік	Швидка ліквідність	Абсолютна ліквідність	Фінансова автономія	Фінансова стабільність	Маневреність	Частка чистих оборотних активів	Інтегральний показник розвитку
1	2	3	4	5	6	7	8
2024	0,8109	0,2195	0,3602	0,3015	1,000	0,5220	0,5357

Продовження таблиці 3.17

1	2	3	4	5	6	7	8
Проект (песимістичний сценарій)	0,8109	0,2195	0,3669	0,3070	1,0000	0,5220	0,5377
Проект (базовий сценарій)	0,8109	0,2195	0,3968	0,3319	1,0000	0,5220	0,5468
Проект (оптимістичний сценарій)	0,8109	0,2195	0,4040	0,3380	1,0000	0,522	0,5491

Джерело: розраховано автором

За проектом має місце позитивна динаміка інтегрального показника розвитку ТОВ «Щедро», а саме, до 0,5377 за песимістичним сценарієм, до 0,5468 за базовим сценарієм та до 0,5491 за оптимістичним сценарієм. Це підтверджує доцільність впровадження у ТОВ «Щедро» рішень, обґрунтованих за проектом.

Висновки до 3 розділу

Проведені розрахунки свідчать, що реалізація інвестиційного проекту позитивно вплине на фінансово-господарську діяльність підприємства. У результаті впровадження виробництва нової продукції очікується зростання чистого доходу від реалізації. При цьому зростання витрат відбувається у помірніших темпах, що сприяє підвищенню рівня операційного прибутку та рентабельності продажів. Отримані результати свідчать про перехід підприємства зі збиткової до стабільно прибуткової діяльності.

Інтегральна оцінка ефективності підтверджує підвищення загальної фінансової стійкості підприємства та раціональне використання його ресурсного потенціалу. Збільшення чистого прибутку демонструє економічний ефект і здатність проекту окупитися. Фінансування за рахунок власних коштів підприємства дозволяє уникнути додаткового кредитного навантаження та знизити фінансові ризики.

У цілому, результати аналізу доводять економічну доцільність реалізації проекту, його позитивний вплив на фінансові показники та перспективи подальшого розвитку підприємства. Впровадження нового виду продукції підвищить конкурентоспроможність, розширить ринки збуту й забезпечить стабільне зростання фінансових результатів у майбутніх періодах.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження з'ясовано, що ефективне управління розвитком підприємства в умовах кризи потребує системного підходу, який поєднує стратегічне бачення з гнучким реагуванням на зміни зовнішнього середовища. Розвиток підприємства розглядається як динамічний процес, що передбачає постійну адаптацію до умов невизначеності та спрямований на забезпечення стабільності й подальшого зростання бізнесу. У кризових умовах ключового значення набувають антикризові стратегії, побудовані на принципах адаптивності, інноваційності та ефективного використання наявних ресурсів. Гнучка організаційна структура управління, делегування повноважень і створення антикризових команд сприяють швидкому реагуванню на виклики ринку.

Результати аналітичного дослідження фінансового стану підприємства показали, що воно має середній рівень фінансової стійкості, але характеризується певними ризиками, зокрема у сфері ліквідності та прибутковості. Застосування моделей Лісса, Альтмана та інтегральної оцінки дало змогу комплексно оцінити динаміку фінансових показників. За 2022-2024 роках за моделлю Альтмана фінансовий стан ТОВ «Щедро» ідентифікується як «сіра зона» ризику (1,81-2,99), а саме: 2,1 у 2022 р., 2,6 у 2023 р., 2,349 у 2024 р. За моделлю Лісса значення L-score нижче 0,037, що вказує на високу ймовірність банкрутства. Обидві застосовані моделі підтвердили необхідність посилення операційної ефективності, зменшення короткострокових зобов'язань і підвищення рентабельності діяльності. Підприємство має потенціал до зростання, однак для досягнення фінансової стабільності необхідне вдосконалення управління оборотними активами та підвищення ефективності використання власного капіталу.

У третьому розділі проведено обґрунтування інвестиційного проєкту, спрямованого на розширення виробництва шляхом випуску нової продукції — заправки до борщу у дой-упаковці із зіп-пакетом. Розрахунки показали, що впровадження проєкту забезпечить зростання чистого доходу, при цьому

рівень витрат збільшується помірніше, що позитивно впливає на прибутковість. За методом екстраполяції тренду визначено прогноз доходу, який, сукупно з випуском нового виду продукції, забезпечує +12% чистого доходу. Чистий прибуток за проектом становить близько 10 млн грн за песимістичним сценарієм, який приймаємо як більш реалістичний в умовах війни росії проти України, яка досі триває.

Отримані результати проекту свідчать про перехід підприємства зі збиткової до прибуткової діяльності, підвищення фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Інтегральна оцінка ефективності проекту підтвердила його економічну доцільність і здатність окупитися. З урахуванням дисконтування: термін окупності проекту – 2,15 роки, індекс рентабельності – 1,3. Фінансування здійснюється за рахунок власних коштів, що мінімізує фінансові ризики та підвищує незалежність підприємства від зовнішніх джерел.

Загалом результати дослідження доводять, що ТОВ «Щедро» має реальні можливості для стабілізації та подальшого розвитку через реалізацію інноваційного інвестиційного проекту. Впровадження нового виду продукції сприятиме зміцненню конкурентних позицій на ринку, розширенню клієнтської бази та забезпечить сталий приріст фінансових результатів у перспективі. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в системі стратегічного планування та антикризового управління підприємства. Запропоновані заходи можуть бути основою для розробки комплексної програми розвитку, орієнтованої на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Отже, реалізація адаптивної стратегії розвитку дозволить ТОВ «Щедро» не лише подолати наслідки кризових явищ, а й закласти фундамент для інноваційного зростання у післякризовий період. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці системи моніторингу ефективності управлінських рішень та вдосконаленні методів оцінювання ризиків у нестабільному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм і демократія. Київ: Основи, 2011.
2. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
3. Grant R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Chichester: Wiley.
4. Baumol W. J. (2002). *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
5. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. (2012). *International Marketing*. 10th ed. Boston: Cengage Learning.
6. Li Fangjhy. *Strategies of Service Innovation – Internet and Substance Marketing*. Available at: <https://dba.nkust.edu.tw/uploads/asset/data/622b06272e6356468faa4a28/21.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
7. Penrose E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.
8. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Економічні науки*. 2019. № 6(61), С. 69-78. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323227794.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
9. Друкер П. Виклики для менеджменту в XXI столітті. Київ: Основи, 2020.
10. Kotler P., Keller K. L. (2016). *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education.
11. Porter M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January 2008. Available at: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy> (дата звернення: 10.05.2025).
12. Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 45–52. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_3/10.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

13. Гончаренко О. В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 15.05.2025).
14. Філіпішина Л. М. Еволюція концептуальних підходів до формування стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 34, С. 172–180. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.34.2017.129057> (дата звернення: 03.06.2025).
15. Шатілова О. В. Розвиток теорії організації в епоху цифрової трансформації. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19–20 квіт. 2018 р.). Київ : КНЕУ, 2018. С. 486–491. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/e3d100ff-c309-4920-b498-73cf9a83295f> (дата звернення: 16.05.2025).
16. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком підприємства. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.
17. Швиданко А. М. та ін. Економіка підприємства. Київ: Знання, 2009. 816 с.
18. Amoah-Gyarteng P. (2023) Capital Structure, Profitability, and Short-Term Solvency of SMEs in Ghana. *Econstor*. Available at: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/279525/1/Capital_structure_profitability_SMEs_Ghana.pdf (дата звернення: 16.05.2025).
19. Вплив глобалізації на національну економіку: плюси та мінуси. *Umn. Економіка*. 4 листоп. 2024. URL: <https://umn.com.ua/vplyv-globalizacziyi-na-naczionalnu-ekonomiku-plyusy-ta-minusy/> (дата звернення: 16.05.2025).
20. Проблеми інтеграції економіки України в світове господарство. URL: <https://buklib.net/books/30807/> (дата звернення: 16.05.2025).
21. III на практиці, кібербезпека як основа бізнесу та Big Data: ТОП тренди в українському фінтеху. *Fintech insider*. 5 груд. 2024. URL: <https://surl.lu/fuljxv> (дата звернення: 16.05.2025).

22. Які галузі економіки України мають найбільший потенціал зростання. URL: https://dia.dp.gov.ua/yaki-galuzi-ekonomiki-ukra%D1%97ni-mayut-najbilshij-potencial-zrostannya/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.05.2025).

23. Ключові фактори успіху. *Роби бізнес, Укр.* 01 січ. 2021. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/kliuchovi-factory-uspikhu/> (дата звернення: 16.05.2025).

24. Скляренко М. В. Криза підприємства : головні підходи до визначення змісту та ознак. *Регіональна економіка та управління.* 2019. №1(23). С. 191-195. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/825410> (дата звернення: 16.05.2025).

25. Мединська Л. Сутність кризи підприємства та причини її виникнення. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково - технічної конференції.* С. 72-73. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60828607.pdf> (дата звернення: 16.05.2025).

26. Стец І. І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 18. С. 300-305. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/58.pdf> (дата звернення: 16.05.2025).

27. Шурпенкова Р. К. Антикризове управління підприємством. С. 233-235. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214881556.pdf> (дата звернення: 16.05.2025).

28. Загальний опис моделі «Сценарне планування». URL: <https://surl.lu/otackl> (дата звернення: 16.05.2025).

29. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2024. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682> (дата звернення: 20.05.2025).

30. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 344-347. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).

31. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Тернопіль : ТАЙП, 2010. 223 с.

32. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1233_45082245.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

33. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. *Державне управління : теорія та практика*. 2013. № 2. С. 37–43.

34. Севастьянов Р. В. Енергоефективність промислових підприємств України та бар'єри з її впровадження. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 28–35.

35. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Вип. 4. С. 90–97. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97> (дата звернення: 20.05.2025).

36. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Методи стратегічного управління в умовах кризи. *Економічний вісник*. 2012. № 2. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No2/84-87.pdf> (дата звернення: 02.10.2025).

37. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2021. № 11. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/871/678> (дата звернення: 25.05.2025).

38. Старов О. Еволюція методологічних підходів до стратегічного управління. 2025, випуск 71. URL:

39. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5572/5510> (дата звернення: 25.05.2025).
40. Сачинська Л. В. Проблеми та перспективи розвитку стратегічного управління в Україні. 2022. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/bitstreams/bd6b8a11-7bbf-462f-a8c7-db34c4ef0efc/download> (дата звернення: 25.05.2025).
41. Горбулін В. П., Качинський А. М. Стратегічне планування: монографія. Київ: НІСД, 2011. 368 с.
42. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. Стратегії управління розвитком підприємства в умовах кризи. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 24 квітня 2025 р.). Київ, 2024. С. 145-146. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329482> (дата звернення: 25.05.2025).
43. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. Антикризове управління підприємством: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/822> (дата звернення: 25.05.2025).
44. Гринько Т. В. Інтуїтивне управління як інструмент прийняття рішень у кризових ситуаціях. *Вісник економічної науки України*. 2021. Вип. 1. С. 58–63. URL: <https://vesna.knteu.kiev.ua> (дата звернення: 25.05.2025).
45. Круглов В. Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 10. С. 64-73. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73> (дата звернення: 31.10.2025)
46. Щерба А. В. Стратегії кризового реагування у сфері послуг: наукова робота. – Київський університет імені Бориса Грінченка. URL: <https://kubg.edu.ua> (дата звернення: 25.05.2025).
47. Nova Post – кейс воєнного управління. URL: <https://novapost.com> (дата звернення: 25.05.2025).

48. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Ч. 1. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm (дата звернення: 23.07.2025).

49. Бренд «Щедро». URL: <https://latifundist.com/brand/112-shchedro> (дата звернення: 25.05.2025). Дані компанії (ЄДРПОУ 41162327). YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41162327/ (дата звернення: 26.07.2025).

50. Про компанію Schedro. URL: <https://schedro.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 31.05.2025)

51. Звіт про управління, 2023. URL: <https://search.app/E8F7ZC3fd4ei8Gfh7> (дата звернення: 31.05.2025)

52. ЄДР (41162327). Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/41162327> (дата звернення: 31.05.2025)

53. Дані за номером 41162327. UA-REGION. URL: <https://www.ua-region.com.ua/41162327> (дата звернення: 31.05.2025)

54. Дані компанії (код 41162327). Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/41162327> (дата звернення: 31.05.2025)

55. Компанія «Щедро». Elevatorist.com. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/461-schedro> (дата звернення: 31.05.2025)

56. Фаворити успіху. URL: <https://favor.com.ua/> (дата звернення: 31.05.2025)

57. Антимонопольний комітет України (amcu.gov.ua). URL: https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/imported_content/5d690c5e7e67f.pdf (дата звернення: 31.05.2025)

58. Кононенко Н. О. Створення комунікаційної стратегії для нового продукту ТМ «Щедро». Кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент маркетингової діяльності». URL: <https://search.app/Fwqf95FSGDt7ZknY9> (дата звернення: 31.05.2025).

59. 20 найбільших компаній з виробництва продуктів харчування та напоїв в Україні, які збільшили свій дохід під час війни, а також про ті, що продовжують працювати в Росії. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 31.05.2025)

60. Блінов О., Гненний К. та ін. *202 найбільші компанії України: рейтинг Forbes Україна*. Forbes Україна. 2024. Жовтень–листопад. URL: <https://schedro.ua/files/Forbes%202024.pdf> (дата звернення: 31.05.2025).

61. 50 найдорожчих брендів України за оцінкою MPP Consulting, з їхньою загальною вартістю та ключовими показниками. NV.UA. URL: <https://nv.ua> (дата звернення: 31.05.2025)

62. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. НУ «Львівська політехніка». 2008. С. 627-636. URL: <https://vlp.com.ua/files/90.pdf> (дата звернення: 31.05.2025)

63. Дунда С. П. Методики оцінки розвитку підприємств. *Матеріали з репозитарію Національного університету харчових технологій*. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/b3415127-92d9-4af6-ab48-ff5ef0ccee68/download> (дата звернення: 31.05.2025)

64. Менеджмент і бізнес-адміністрування: організація і проходження практики здобувачів другого (магістерського) рівня: навч. посіб. / Уклад.: А. В. Кваско, Н. І. Ситник, Л. П. Шендерівська. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022.. 50 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/49904> (дата звернення: 16.03.2025).

65. Валовий внутрішній продукт в Україні. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 20.06.2025).

66. Shenderivska L., Pogrebniak A. Production planning in the context of digitalization and the spread of artificial intelligence. *Scientific research: modern challenges and future prospects: proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference* (Munich, 7-9 July 2025). MDPC Publishing. Munich, Germany, 2025. Pp. 151-157. URL : <https://surli.cc/mtuaxt>

67. Шендерівська Л. П. Фактори впливу на прибуток поліграфічного підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Вип. 16. №2. С. 203-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_16%282%29_30 (дата звернення: 20.08.2025).

68. Азарова А. О., Рузакова О. В. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 172 с.

69. Верланов Ю. Ю., Верланов О. Ю. Моделювання фінансового стану підприємств: сутнісний підхід до інтегрованої оцінки. *Економічні науки*. 2012. № 59. С. 139–146.

70. Бобко Д. А. Управління стратегічним розвитком підприємства: магістерська дисертація. Спеціальність 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». 2021. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://surl.lt/gsxani> (дата звернення: 01.08.2025).

71. Верхоглядова Н. І., Турко М. О. Класифікація ризиків та факторів ризиків будівельного підприємства як необхідна умова їх аналізу та ідентифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. URL: mer.fem.sumdu.edu.ua (дата звернення: 01.08.2025).

72. Менеджмент: сутність, задачі та цілі, структура та функції: реферат. *Освіта.ua*. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13417/> (дата звернення: 05.08.2025).

73. Wnzel M., Stanske S., Lieberman M. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*. URL: DOI:[10.1002/smj.3161](https://doi.org/10.1002/smj.3161) (дата звернення: 07.08.2025).

74. Human capital. Wikipedia. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Human_capital (дата звернення: 09.08.2025).

75. Аналіз ринку готових страв в Україні. 2025 рік. *Pro Consulting*. URL: <https://surl.lu/bmrxbq> (дата звернення: 19.06.2025).

76. Тренди упаковки 2024: крафт-пакети та інноваційні дой-паки. URL: <https://surli.cc/xoxjou> (дата звернення: 13.08.2025).

77. Опорний конспект лекцій із дисципліни «Пакувальні матеріали та обладнання у харчовій індустрії» [Електронний ресурс] / укладачі Г. В. Дейниченко, Д. В. Горелков, Д. В. Дмитревський. Харків: ХДУХТ, 2017. URL: <https://surl.li/yowixu> (дата звернення: 15.08.2025).

78. Теоретичні засади розвитку інвестиційної діяльності. URL: <https://surl.lu/mabtxq> (дата звернення: 18.08.2025).

79. Фасувально-пакувальний автомат (дой-пак) АФ-35_ДВ. URL: <https://surl.lt/mssftu> (дата звернення: 21.08.2025).

80. Шуляк Т. Запровадження стандартів контролю якості НАССР в Україні. *Pravo.ua*. 2024. URL: <https://surl.li/djwbfbz> (дата звернення: 25.08.2025).

81. Все про НАССР 22000. URL: <https://surl.li/acqsyq> (дата звернення: 29.08.2025).

82. Що таке НАССР (ISO 22000) та чому це важливо? URL: <https://surl.li/iffqmq> (дата звернення: 02.09.2025).

83. Cedergen A., Hasel H. (2024). Building organizational adaptive capacity in the face of crisis: Lessons from a public sector case study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2024. Vol. 100. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221242092300715X?via%3Dihub> (дата звернення: 07.09.2025).

84. Гришин О. С. Теоретико-методичне забезпечення управління адаптивністю підприємства в умовах VUCA-середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Вип.10(3), 16-21.

85. Шевченко С. Як впливає сезонність на попит на товари і послуги. *Adwservice.com.ua*. 08.05.2025 URL: <https://surl.li/ubotdy> (дата звернення: 08.10.2025)

86. Подоляк Л. Бізнес в умовах війни: як МХП дбає про продовольчу безпеку. *Українські національні новини (УНН)*. 22.02.2024. URL: <https://unn.ua/news/biznes-v-umovakh-viiny-yak-v-mkhp-dbaiut-pro-prodovolchu-bezpeku> (дата звернення: 12.10.2025)

87. Асланян О. І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на

конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 52-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9> (дата звернення: 12.10.2025)

88. Бізнес-статистика. Рекомендації до виконання курсових роботи : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт.-профес. програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спец. 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. П. Шендерівська, О. В. Гук, Г. А. Мохонько. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 51 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/65111> (дата звернення: 13.04.2024).

89. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. Управління розвитком підприємства в умовах кризи: інноваційно-інвестиційні рішення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 12 (104).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Баланс (Актив/Пасив) і Звіт про фінансові результати

Актив								
Назва рядка	Код рядка	2022р., тис. грн	2023р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Абсолютне відхилення	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %	Темп зростання, %
					2023-2022, тис.грн	2024-2023, тис.грн	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2149	2274	1621				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2149	2274	1621	125	-653	105,82	71,28
Основні засоби	1010	90436	86241	69288	-4195	-16953	95,36	80,34
первісна вартість	1011	188810	210495	230756	21685	20261	111,49	109,63
знос	1012	98374	124254	161468	25880	37214	126,31	129,95
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	220	0	220	-220	0	0
Усього за розділом І	1095	92585	88735	70909	-3850	-17826	95,84	79,91
II. Оборотні активи Запаси	1100	703484	471807	756680	-231677	284873	67,07	160,38
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	254879	344324	371001	89445	26677	135,09	107,75
Деіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1716427	1446955	1109228	-269472	-337727	84,3	76,66
з бюджетом	1135	4301	19841	32974	15540	13133	461,31	166,19
у тому числі з податку на прибуток	1136	1037	0	13837	-1037	13837	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	9	21	9	12	0	233,33
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	92893	29391	18127	-63502	-11264	31,64	61,68
Гроші та їх еквіваленти	1165	26314	29900	88578	3586	58678	113,63	296,25
Витрати майбутніх періодів	1170	1710	71	16	-1639	-55	4,15	22,54
Інші оборотні активи	1190	23014	58891	16790	35877	-42101	255,89	28,51
Усього за розділом II	1195	2823022	2401189	2393415	-421833	-7774	85,06	99,68

Пасив								
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	686098	686098	686098	0	0	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		-264 473	-166 962	-242 208	97511	-75246	63,13	145,07
Усього за розділом I	1495	421625	519136	443890	97511	-75246	123,13	85,51
Інші довгострокові зобов'язання	1515	52491	35153	1 912	-17338	-33241	66,97	5,44
Усього за розділом II	1595	52491	35153	1912	-17338	-33241	66,97	5,44
Поточна кредиторська заборгованість		1 472 962	990479	1 465 734	-482483	475255	67,24	147,98
Поточні забезпечення		35 482	47026	62 605	11544	15579	132,53	133,13
Інші поточні зобов'язання	1690	933047	898130	490 183	-34917	-407947	96,26	54,58
Фінансові результати								
Показник		2022	2023	2024	Абс. приріст 2023-2022, тис. грн	Абс. приріст 2024-2023, тис. грн	Темп зростання 2023/2022, %	Темп зростання 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 876 696	5 166 599	5 353 667	289 903	187 068	105,94	103,62
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 461 899	3 533 803	4 023 230	71 904	489 427	102,08	113,85
Валовий: прибуток	2090	1 414 797	1 632 796	1 330 437	217 999	-302 359	115,41	81,48
Інші операційні доходи	2120	241 828	18 280	5 331	-223 548	-12 949	7,56	29,16
Адміністративні витрати	2130	136 554	172 642	201 227	36 088	28 585	126,43	116,56
Витрати на збут	2150	777 445	922 568	996 739	145 123	74 171	118,67	108,04
Інші операційні витрати	2180	469 588	382 658	205 536	-86 930	-177 122	81,49	53,71
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	273 038	173 208	-67 734	-99 830	-240 942	63,44	-39,11
Інші фінансові доходи		76 793	22 777	35 828	-54 016	13 051	29,66	157,30
Інші доходи			7	475	7	468	-	6785,71
Фінансові витрати	2250	68 764	71 326	43 393	2 562	-27 933	103,73	60,84

Інші витрати		0	0	422	0	422	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	281 067	124 666	-75 246	-156 401	-199 912	44,35	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6 995	25 008	0	18 013	-25 008	357,51	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	274 072	99 658	-75 246	-174 414	-174 904	36,36	-

Джерело: створено автором на основі [53]

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Фінансові результати ТОВ "Щедро з урахуванням прогнозу чистого доходу та виробництва нового продукту (оптимістичний сценарій), тис. грн

Показник	2024	Проект (з урахуванням нового продукту+ тренду)	Абсолютний приріст	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 353 667	5 985 344	631 677	112
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4 023 230	4 496 903	473 673	112
Валовий: прибуток	1 330 437	1 488 441	158 004	112
Інші операційні доходи	5 331	5 331	0	100
Адміністративні витрати	201 227	201 227	0	100
Витрати на збут	996 739	997 025	286	100
Інші операційні витрати	205 536	205 536	0	100
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-67 734	89 984	157 718	-
Інші фінансові доходи	35 828	35 828	0	100
Інші доходи	475	475	0	100
Фінансові витрати	43 393	43 393	0	100
Інші витрати	422	422	0	100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-75 246	82 472	157 718	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	14 845	14 845	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	-75 246	67 627	142 873	-

Джерело: розраховано автором

Додаток В

Таблиця В.1 – Основні фінансово-економічні результати ТОВ "Щедро за 2024 р. і за проєктом (базовий сценарій)

Показник	2024	Проект	Абсолютний приріст
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5 353 667	5 985 344	112
Чисельність промислово-виробничого персоналу, всього. в т.ч. робітників, осіб	1 703	1 703	100
Середньорічний виробіток, тис. грн, 1 працюючого	3144	3515	112
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4 023 230	4 496 903	112
Фонд зарплати, всього, тис. грн	507 614	532 995	105
Середньорічна зарплата, тис. грн/особу	298	313	105
Собівартість на 1 грн реалізованої продукції	0,751	0,751	100
Прибуток/збиток від операційної діяльності, тис. грн	-67 734	75 949	-
Прибуток/збиток до оподаткування, тис. грн	-75 246	68 437	-
Чистий прибуток/збиток, тис. грн	-75 246	56 118	-
Рентабельність/збитковість продукції, %	-1,68	1,69	-
Коефіцієнт автономії	0,180	0,198	110

Джерело: розраховано автором

Таблиця В.2 – Основні фінансово-економічні результати ТОВ "Щедро за 2024 р. і за проєктом (оптимістичний сценарій)

Показник	2024	Проект	Абсолютний приріст
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5 353 667	5 985 344	112
Чисельність промислово-виробничого персоналу, всього. в т.ч. робітників, осіб	1 703	1 703	100
Середньорічний виробіток, тис. грн, 1 працюючого	3144	3515	112
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4 023 230	4 496 903	112
Фонд зарплати, всього, тис. грн	507 614	522 842	103
Середньорічна зарплата, тис. грн/особу	298	307	103
Собівартість на 1 грн реалізованої продукції	0,751	0,751	100
Прибуток/збиток від операційної діяльності, тис. грн	-67 734	89 984	-
Прибуток/збиток до оподаткування, тис. грн	-75 246	82 472	-
Чистий прибуток/збиток, тис. грн	-75 246	67 627	-
Рентабельність/збитковість продукції, %	-1,68	2,00	-
Коефіцієнт автономії	0,180	0,202	112

Джерело: розраховано автором