

Міністерство освіти і науки України
Національний університет харчових технологій

**ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Колективна монографія

Київ-2025

УДК 658.1:338.45:331.5

*Рекомендовано Вченою радою Національного університету
харчових технологій
(протокол № 3 від 30 жовтня 2025 р.)*

Рецензенти:

Валерій БОНДАРЕНКО – доктор економічних наук, професор
Валентина МАРЧЕНКО – доктор економічних наук, професор
Ольга ПСТУХОВА – доктор економічних наук, професор

Відновлення та розвиток вітчизняних підприємств в сучасних умовах :
колективна монографія / За ред. проф. Н.С. Скопенко. Київ: ЦП «Компринт»,
2025. 376 с.

ISBN 978-617-8718-11-4

У колективній монографії розглянуті теоретичні і прикладні аспекти відновлення та розвитку вітчизняних підприємств з урахуванням останніх наукових досліджень та практичного досвіду. Значну увагу приділено питанням формування, впровадження стратегій, моделей та технологій менеджменту задля вирішення проблем відновлення та розвитку підприємств в умовах сучасних економічних і воєнних викликів. Призначена для викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, здобувачів, керівників, менеджерів та всіх, хто цікавиться проблемами відновлення та розвитку підприємств.

Restoration and Development of Domestic Enterprises in Contemporary Conditions: collective monograph / For general. ed. prof. Nataliia Scopenko. Kyiv, 2025. 376 p.

The collective monograph addresses both theoretical and applied aspects of the restoration and development of domestic enterprises, taking into account recent scientific research and practical experience. Particular attention is paid to the formation and implementation of strategies, models, and management technologies aimed at addressing the challenges of enterprise recovery and development under current economic and wartime conditions. The monograph is intended for university faculty, postgraduate students, researchers, managers, and all those interested in issues of enterprise restoration and development.

ISBN 978-617-8718-11-4

УДК 658.1:338.45:331.5

© Колектив авторів, 2025

ЗМІСТ

Передмова	4
Розділ 1. СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ, МОДЕЛІ, МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ Й РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ....	6
Стратегії відновлення бізнесу в умовах турбулентного середовища (Н.С. Скопенко, І.В. Северина, О.М. Кириченко).....	7
Зовнішні стратегічні ризики українських підприємств: ідентифікація, оцінка та управлінські підходи в умовах воєнного стану (Н.С. Скопенко, Т.Л. Мостенська).....	23
Чинники впливу на зміни та стратегічний вибір в управлінні інвестиційною діяльністю організацій на прикладі підприємств харчової промисловості (С.А. Стахурська)	52
Корпоративна соціальна відповідальність як складова PR-стратегії для покращення іміджу та репутації підприємства (О.В. Тур).....	75
Удосконалення транспортної логістичної діяльності підприємств молокопереробної галузі в умовах кризової ситуації (Т.А. Репіч).....	98
Маркетинг в сферах сервісу В2С: сучасні підходи з урахуванням специфіки послуг (С.В. Ткачук).....	122
Планування та організація бізнес-процесів в зовнішньоекономічній діяльності підприємства (Т.В. Рибачук-Ярова, І.В. Тюха).....	149
Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств малого і середнього бізнесу (В.С. Стадник В., І.В. Федулова)	201
Аналіз основних тенденцій інвестування в Україні з використанням економіко-математичних інструментів економетричного моделювання (О.А. Лисенко, Т.В. Якимчук)	225
Розділ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: СТРАТЕГІЇ, МОТИВАЦІЯ ТА РОЗВИТОК	267
Інтегративна концепція розвитку креативно-адаптаційного потенціалу менеджмента (Т.В. Березянюк).....	268
Сучасний підхід до соціально-відповідальних трудових практик компаній в умовах нестабільності (А.Д. Бергер, О.В. Гривківська).....	291
Цивільна життєстійкість (резильєнтність) в умовах війни: український досвід (Л.В. Мазник, З.П. Дзуліт)	301
Неефективна мотивація в умовах змін: виклики для сучасного світового HR-менеджменту (О.В. Шереметинська, О.А. Баталова)	338
Проекти соціального підприємництва за моделлю трудової інтеграції: нові можливості для економіки праці України (Ю.М. Гринюк, О.В. Безпалько, А. Г. Горобець)	364

С.А. Стахурська

канд. екон. наук, доцент,

Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЗМІНИ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Чинники впливу на зміни

Світ знаходиться не в стані спокою, а в стані постійних змін. Ці зміни відбуваються з неймовірною швидкістю. За змінами, у тому числі відкриттями, практично неможливо встигнути. Зміна – це змінювання, перехід, перетворення чогось у щось якісно інше, це заміна когось, чогось кимось, чимось іншим. Парадоксальна особливість безперервних змін в світі та, що постійно змінюються самі зміни. При цьому темпи змін постійно зростають. Зміни відбуваються з прискоренням. Усі зміни можна умовно поділити на зміни в природі і зміни у відкритих соціально-економічних системах.

Процеси змін мають *об'єктивний характер*, тобто зміни за своєю природою є об'єктивними. Ця об'єктивність пояснюється тим, що природа і суспільство є складними системами, які:

- складаються з певних взаємопов'язаних елементів. Тому вплив на один елемент, чи навіть його незначна зміна призводять до змін в усій системі, яка намагається себе певним чином урівноважити;
- будь-яка система прагне до стабільності і тому реагує власними змінами на зміни зовнішнього середовища;
- будь-яка система, яка представляє собою певний організм, прагне до розвитку, до зростання, а це передбачає зміни [1, 2, 4, 17].

Звісно зміни впливають на діяльність підприємств (організацій), які є відкритими соціально економічними системами. Зміни у відкритих соціально-економічних системах відбуваються під впливом наступного:

- чинників зовнішнього середовища;
- чинників внутрішнього середовища;
- творчої активної ініціативи людей.

Зазвичай прийнято говорити про чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, вважаємо за доцільне виділити творчу активну ініціативу людей, як особливий активізуючий чинник. Цей чинник є присутнім і в зовнішньому і у внутрішньому середовищі. Виділяємо його окремою позицією оскільки саме люди ініціюють зміни, створюють інновації, впроваджують зміни або сприяють їх впровадженню.

Особливості вибору при здійсненні змін наступні:

- в соціальних системах вибір здійснюється із множини об'єктів не навколишнього фізичного простору та подій, а з середовища інформаційних образів (можливих структур, прогнозів, проєктів...);
- соціальні системи здійснюють відбір за допомогою не лише конкуренції, але й кооперації;
- в соціальному відборі альтернатив розвитку є акт рішення, який здійснюється, як правило, спеціальним селектором – організаційною структурою, відповідальною за надання системі максимальної стійкості [16, 17].

Для людини характерна здатність до стратегічного цілепокладання: її діяльність ґрунтується на постановці нових цілей, на розробленні завдань і способів їх досягнення.

Залежно від сукупності та кількості людей виділяють такі зміни: індивідуальні, командні, організаційні (корпоративні). Залежно від середовища впливу виділяють зміни, які відбуваються під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

До змін, що відбуваються під впливом чинників внутрішнього середовища, відносять такі: зміни мети організації, зміни організаційної структури, зміни завдань, зміни технологій, зміни персоналу; ресурсні зміни тощо.

До змін, що відбуваються під впливом чинників зовнішнього середовища, відносять наступні:

- контрольовані організаційні зміни зовнішнього середовища (зміни споживачів, постачальників, законодавства під впливом лобіювання, залежної від підприємства інфраструктури);
- неконтрольовані зміни (зміни конкурентів, законодавства, міжнародних подій та міжнародного оточення, державні політичні обставини, соціально-культурні обставини).

Управління змінами в стратегічному розвитку організації (організаційні зміни) досить часто зводиться до забезпечення процесів об'єднання та поглинання, а також співробітництва, партнерства [3, 5, 6, 11, 14, 15, 19].

Для розуміння різних мотивів злиття і поглинання необхідно останні класифікувати. Зазвичай виділяють *три типи угод із злиття і поглинання*:

- горизонтальні (угода з конкурентом);
- вертикальні (угода з компанією-постачальником або клієнтом);
- конгломератні (угода з компанією, яка не належить ні конкурентам, ні продавцям, ні покупцям).

Причини злиття і поглинання, їх переваги і недоліки.

1. *Стратегія інтенсивного зростання.* Більшість злиттів і поглинань спрямовано на швидке зростання (без урахування внутрішнього розвитку).

Переваги:

- швидке зростання доходів;
- поява нових клієнтів;
- можливий доступ до брендів, обладнання, торгових марок, технологій, роботодавців.

Недоліки:

- існує ризик і проблеми реалізації очікуваних вигід підприємства;
- необхідно управляти в декілька разів більшою компанією.

2. *Спільна діяльність.* Завжди існує потенційна можливість добитися більшого успіху в двох, ніж (по одному) окремо.

Переваги:

- зростання доходів за допомогою нового або зміцненого образу товару чи послуги;
- скорочення витрат основних процесів виробництва через зростання масштабу;
- спільна фінансова діяльність, наприклад, скорочення вартості капіталу (зменшення запозичень, вартості розміщення акцій);
- в іншій компанії можуть бути більш кваліфіковані менеджери і після об'єднання вони можуть більш ефективно управляти персоналом і досягати більших успіхів;
- може бути посилений певний вид діяльності (сфера досліджень, дистриб'юторські мережі).

3. *Диверсифікація*. Передбачає розвиток бізнесу поза традиційною індустрією компанії.

Переваги:

- можливість розвивати портфель цінних паперів;
- стабілізація власних ринків збуту;
- можливість розпочати більш прибуткову справу.

4. *Інтеграція для досягнення економічної вигоди*.

Переваги:

- при горизонтальній інтеграції – завоювання частки ринку колишнього конкурента і підвищення свого впливу;
- при вертикальній інтеграції – це отримання джерел постачання, можливості вимагати спеціалізованих поставок, зниження витрат на поставки, підвищення конкурентоздатності.

5. *Необхідність укладання угоди*. Часто буває така ситуація, коли є термінова необхідність реінвестувати кошти і підвищити прибутки. Угода укладається швидко, щоб вас не випередили конкуренти. Тобто успіх – в укладанні угоди, а не в довгостроковій перспективі.

Розглянемо основні напрямки змін в сучасному світі.

Основні ознаки змін (вектори):

1) орієнтація на знання. Нове суспільство – суспільство знань. Збільшується частка «знань» в товарах та послугах. Це викликано потребами споживачів, а також розвитком технологій та зростанням інформації. З'являються так звані інтелектуальні вироби;

2) цифрова форма представлення об'єктів. Нове суспільство – цифрове суспільство. В застарілому світі інформація подається або в аналоговій формі або у вигляді фізичних об'єктів. В новому суспільстві інформація має цифрову форму. Величезні обсяги даних стискаються і передаються із швидкістю світла. При цьому покращується якість;

3) віртуальна природа об'єктів. Віртуальні об'єкти приходять на зміну фізичним об'єктам завдяки перетворенню інформації з аналогової форми в цифрову;

4) молекулярна структура бізнес-простору. Структура нового суспільства подібна до структури молекул. Старі корпорації розпадаються. Замість них з'являються динамічні «молекули» і накопичення людей і організацій, які є основою господарської діяльності;

5) інтеграція. Міжмережева взаємодія. Нове суспільство базується на взаємодії комп'ютерних мереж, за допомогою яких «молекули» об'єднуються в кластери, а кластери – в мережеві структури для створення матеріальних благ. Підприємства з міжмережевою взаємодією можуть розвиватися як Інтернет, куди може приєднатися кожний;

6) усунення посередників. Як правило функції посередників не потрібні завдяки комп'ютерним мережам;

7) конвергенція. Головна галузь економіки формується шляхом конвергенції трьох галузей – це особливе інформаційне середовище, утворене в результаті конвергенції сфер комунікації, обчислювальної техніки та інформаційного наповнення;

8) інноваційна природа економіки;

9) трансформація відносин виробник-споживач. На зміну масового виробництва приходять масово-індивідуальне;

10) динамізм бізнес-процесів;

11) глобалізація економіки;

12) активне використання елементів штучного інтелекту;

13) наявність протиріч та інші.

Усі ці ознаки нового суспільства пов'язані зі змінами. Розуміння основних ознак і змін в сучасному світі допомагає визначити можливості підприємства в ефективній адаптації до них [17].

Особливості змін на підприємствах в умовах трансформаційної економіки

По-перше. Зміни в діяльності підприємств мають відбуватися у напрямку *Цілей сталого розвитку, підсумкового документу Саміту ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» (вересень 2015 р.).*

Цілі сталого розвитку:

1. Подолання бідності
2. Подолання голоду, розвиток сільського господарства
3. Міцне здоров'я і благополуччя
4. Якісна освіта
5. Гендерна рівність
6. Чиста вода та належні санітарні умови
7. Доступна та чиста енергія
8. Гідна праця та економічне зростання
9. Промисловість, інновації та інфраструктура
10. Скорочення нерівності
11. Сталий розвиток міст і громад
12. Відповідальне споживання та виробництво
14. Збереження морських ресурсів
15. Захист та відновлення екосистем суші
16. Мир, справедливість та сильні інститути

17. Партнерство заради сталого розвитку.

Серед 17-ти Цілей сталого розвитку Україна зокрема акцентує спрямування розвитку на наступному: подолання бідності; подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства; забезпечення здорового способу життя та сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці; забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх; створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям; забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва тощо. Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Кожна глобальна ціль була адаптована з урахуванням специфіки національного розвитку [23].

По-друге. Зміни в діяльності підприємств мають відбуватися у напрямку розвитку *світових мегатрендів*, які були зокрема представлені у *Доповіді про можливість майбутнього ООН*, де були визначені найкращі виходи з кризи, викликані пандемією COVID-19.

Сучасна світова пандемія дала людству шанс змінити вектор мислення, направити діяльність у нове, сучасне та дійсно корисне для всіх русло. При формуванні програм розвитку варто враховувати найперспективніші напрями соціоекономічного розвитку, які були представлені у *Доповіді про можливість майбутнього ООН*, де були визначені найкращі виходи з нинішньої кризи, викликані пандемією COVID-19.

Дослідники виділили *шість мегатрендів*, що трансформують світ: змінюють індустрію, економіку, суспільства і породжують незліченні можливості для підвищення ВВП і поліпшення соціального добробуту. У найближчі роки найкращі ринкові ніші створять *ексабайтова економіка, економіка добробуту, вуглецево-нейтральна економіка, економіка замкнутого циклу, економіка біоросту та економіка вражень*. «Шість економік майбутнього» – це неймовірний поштовх до розвитку підприємств, зокрема і харчової промисловості. Це дає можливість поставити потреби людини на перше місце,

максимально зробити акцент на оздоровленні людства, збереженні навколишнього середовища та нашої планети в цілому [25].

Стратегічний вибір в управлінні інвестиційною діяльністю організації.

Управління інвестиційною діяльністю підприємства передбачає в першу чергу розроблення інвестиційної стратегії. *Інвестиційна стратегія* – це система довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства та напрямків їх реалізації. Вона представляє собою пріоритети напрямків і форм інвестиційної діяльності, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових цілей. Інвестиційна стратегія знаходиться у певній *підпорядкованості* до інших елементів стратегічного вибору підприємства. Розуміння *взаємозв'язку* інвестиційної стратегії з іншими найважливішими елементами стратегічного вибору підприємства дозволяє зробити більш ефективним процес її розроблення. Будь-яка діяльність підприємства не може здійснюватись лише в поточному періоді. *Розвиток підприємства, зміни* та його стабільний стан забезпечується *загальною стратегією* підприємства. Загальні стратегічні цілі розвитку підприємства визначаються в залежності від його *місії*.

Загальна стратегія підприємства передбачає розроблення *функціональних стратегій* у відповідності до основних видів діяльності: *операційної/виробничої, інвестиційної, фінансової та інших*.

Тобто для виробничих підприємств інвестиційна стратегія знаходиться у підпорядкуванні до загальної стратегії, є її складовою та забезпечує її реалізацію, у тому числі через інвестиційне забезпечення операційної, фінансової та інших видів діяльності. Інвестиційна стратегія в цьому напрямку може розглядатися і як ресурсна стратегія. Для інвестиційних фондів та компаній інвестиційна стратегія є основною, загальною [18].

Концептуальне бачення процесу формування інвестиційної стратегії можна представити наступним чином. Саме в *комплексі загальної* стратегічної діяльності (рис. 1) варто розглядати процес розроблення *інвестиційної* стратегії.

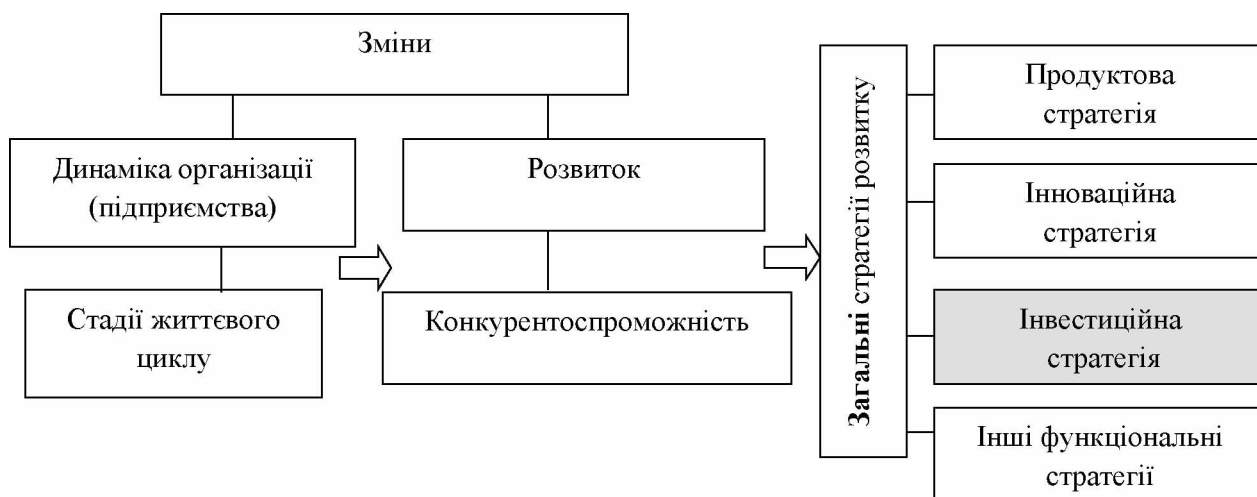


Рис. 1. Концептуальне бачення процесу формування інвестиційної стратегії

Джерело: розроблено автором

Специфіка інвестиційної стратегії в межах загальної стратегії

1. Протягом свого життєвого циклу підприємство проходить низку етапів змін та розвитку, задля забезпечення гідного рівня конкурентоспроможності, який визначається загальною стратегією розвитку.

2. Загальна стратегія розвитку забезпечується сукупністю функціональних стратегій, серед яких продуктова, інноваційна, інвестиційна, маркетингова, фінансова та інші.

3. Формування інвестиційної стратегії потрібно розглядати в загальному комплексі стратегічної діяльності підприємства, виокремлюючи інвестиційну стратегію і як ресурсну, і як функціональну.

4. Функціональне спрямування стратегії пов'язане з переважаючим забезпеченням реальних інвестицій на підприємстві задля забезпечення продуктової, інноваційної та інших стратегій.

5. Складова інвестиційної стратегії, пов'язана з фінансовими інструментами, забезпечує фінансовий ресурс для розвитку та здійснення змін та дозволяє вирішувати питання загальнокорпоративної політики і власності.

6. На різних етапах життєвого циклу формування інвестиційної стратегії

має свою специфіку, яка визначається загальною стратегією інноваційного розвитку та змін і безпосередньо залежить від особливостей цілей розвитку певного етапу.

7. На усіх етапах розвитку інвестиційна стратегія буде дотичною до інноваційної складової, що визначатиметься інноваційними досягненнями в галузі техніки та технологій, векторами змін в сучасному світі, які будуть враховуватись в загально стратегічних намірах підприємства.

8. Специфіка інвестиційної стратегії залежно від етапу життєвого циклу буде також мати різні прояви концентрації та диверсифікації (галузева, різногалузева, регіональна).

9. Зміна частки фінансових інструментів виробничого підприємства буде також передбачатись інвестиційною стратегією та залежатиме серед інших чинників від етапу життєвого циклу та фінансового стану підприємства.

10. Інвестиційна стратегія на певних етапах життєвого циклу матиме на меті створення та удосконалення різних видів активів підприємства.

Специфіка інвестиційної стратегії

Досить часто інвестиційну стратегію бачать дещо вузько – виключно як ресурсну стратегію. Загалом це правильно, але її варто розглядати дещо ширше, як функціональну стратегію, вона спрямовує діяльність не лише на створення інвестиційних ресурсів, але й показує більш широкі орієнтири – через систему створення реальних інвестицій (реальні інвестиційні проекти) вона підтримує і забезпечує продуктову/операційну, інноваційну та інші стратегії; створює та розвиває активи підприємства. Стратегічний сегмент фінансових інвестицій дозволяє не лише забезпечувати фінансовий ресурс, але й вирішувати питання власності та загальнокорпоративної політики, зокрема впливу на конкурентів та стейкхолдерів. На усіх етапах розвитку інвестиційна стратегія буде також явно дотичною до інноваційної складової, яка матиме змінні тенденції, що визначатимуться не лише загальностратегічними намірами підприємства але й сучасними інноваційними досягненнями в галузі техніки та технологій, векторами змін в сучасному світі з урахуванням мегатрендів розвитку економіки.

На різних етапах життєвого циклу інвестиційна стратегія матиме свою *специфіку, пов'язану з операційною діяльністю*. Вона окрім зазначеного вище характеризуватиметься також різними проявами *концентрації та диверсифікації* – як галузевої, так і різногалузевої та регіональної (табл. 1).

Залежно від етапу життєвого циклу в загальному інвестиційному стратегічному портфелі виробничого підприємства буде *різна частка фінансових інструментів*. Вона зростатиме з переходом до етапу зрілості. Звісно, що при цьому протягом всього життєвого циклу у виробничих підприємств переважатимуть реальні інвестиції, що будуть реалізовувати загальну стратегію розвитку та змін через інноваційні інвестиційні проекти, пов'язані зі створенням та удосконаленням активів підприємства.

Отже обґрунтування інвестиційної стратегії має бути пов'язане з концепцією *життєвого циклу* підприємства (ЖЦП) та визначеною на цій основі загальною стратегією. Існує взаємний зв'язок між етапами ЖЦП та загальними стратегіями: розроблення та реалізація відповідних стратегій впливає на ЖЦП, а сама конкретна фаза ЖЦП визначає підходи до розроблення стратегії.

В економічній літературі прийнято виділяти такі *загальні* стратегії: зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення діяльності, ліквідації, а також комбінації названих стратегій. При *єдиному* загальному стратегічному напрямі можливе *одночасне* застосування *різних* стратегій для окремих підрозділів (цехів, дільниць) або для різних продуктів. Залежно від фази ЖЦП змінюється зміст стратегічного набору, тобто мають різне спрямування продуктово-товарні, виробничі, маркетингові, організаційні та інші стратегії.

Крім стадії життєвого циклу підприємства на особливості розроблення інвестиційної стратегії впливають і *інші чинники*:

- функціональна спрямованість діяльності підприємства,
- розмір підприємства,
- характер стратегічних змін операційної діяльності,
- прогнозована ставка процента на фінансовому ринку,
- прогнозований темп інфляції,

Характеристика інвестиційної стратегії в розрізі стадій життєвого циклу та стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу підприємства	Характер змін та процесів розвитку	Загальна стратегія	Інноваційна стратегічна складова	Інвестиційна стратегія
«Зародження» та «Становлення»	інтенсивний, започаткування бізнесу, часто з рисами стартапу	Зростання	дуже висока	конкурентна, наступальна, галузева та регіональна концентрація
«Зростання»	помірно інтенсивний	Зростання	висока, підтримка першого етапу	конкурентна, наступальна, галузева та регіональна концентрація, перехід до галузевої та регіональної диверсифікації
«Зрілість»	помірний	підтримка та реструктуризація, оновлення діяльності (розвиток), реінжиніринг	висока, одночасно може відбуватися просте та розширене оновлення на початковому інноваційному рівні	конкурентна та портфельна, поєднання наступальної та захисної, галузева та регіональна диверсифікація
«Старіння»	зміни та розвиток практично відсутні	стабілізація, скорочення діяльності чи ліквідація бізнесу або окремих підрозділів	зазвичай відсутня	захисна, елементи стратегій попереднього етапу
«Відродження»	інтенсивний, започаткування нового або диверсифікація попереднього бізнесу, часто з рисами стартапу	стратегія змін: оновлення, реструктуризація, перепрофілювання, реінжиніринг	дуже висока	конкурентна, наступальна, галузева та регіональна концентрація щодо нового чи оновленого бізнесу

Джерело: розроблено автором

- рівень інвестиційної культури підприємства, мислення та знань і вмінь власників, керівників та інвестиційних менеджерів,

- можливості формування стабільних інвестиційних ресурсів [18].

Підготовка і прийняття стратегічних інвестиційних рішень в процесі розроблення інвестиційної стратегії підприємства базується на таких принципах:

- 1) позиціювання підприємства, як відкритої системи, спроможної до самоорганізації;
- 2) урахування базових стратегій діяльності підприємства (особливий акцент на операційну/виробничу діяльність);
- 3) узгодженість перспективного, поточного та оперативного управління інвестиційною діяльністю;
- 4) альтернативність стратегічного інвестиційного вибору та адаптивність інвестиційної стратегії до змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [21, 22].

Процес розроблення інвестиційної стратегії підприємства здійснюється в певній послідовності (див. рис. 2).

Заключним етапом розроблення інвестиційної стратегії є оцінка її результативності, в процесі якої з'ясовують наступне:

- наскільки інвестиційна стратегія підприємства забезпечує реалізацію загальної стратегії;
- чи враховує інвестиційна стратегія зміни зовнішнього інвестиційного середовища та внутрішній потенціал підприємства;
- забезпеченість внутрішньої збалансованості інвестиційної стратегії та її здатність до реалізації;
- відповідність розробленої стратегії прийнятному рівню доходності, ліквідності та ризику.

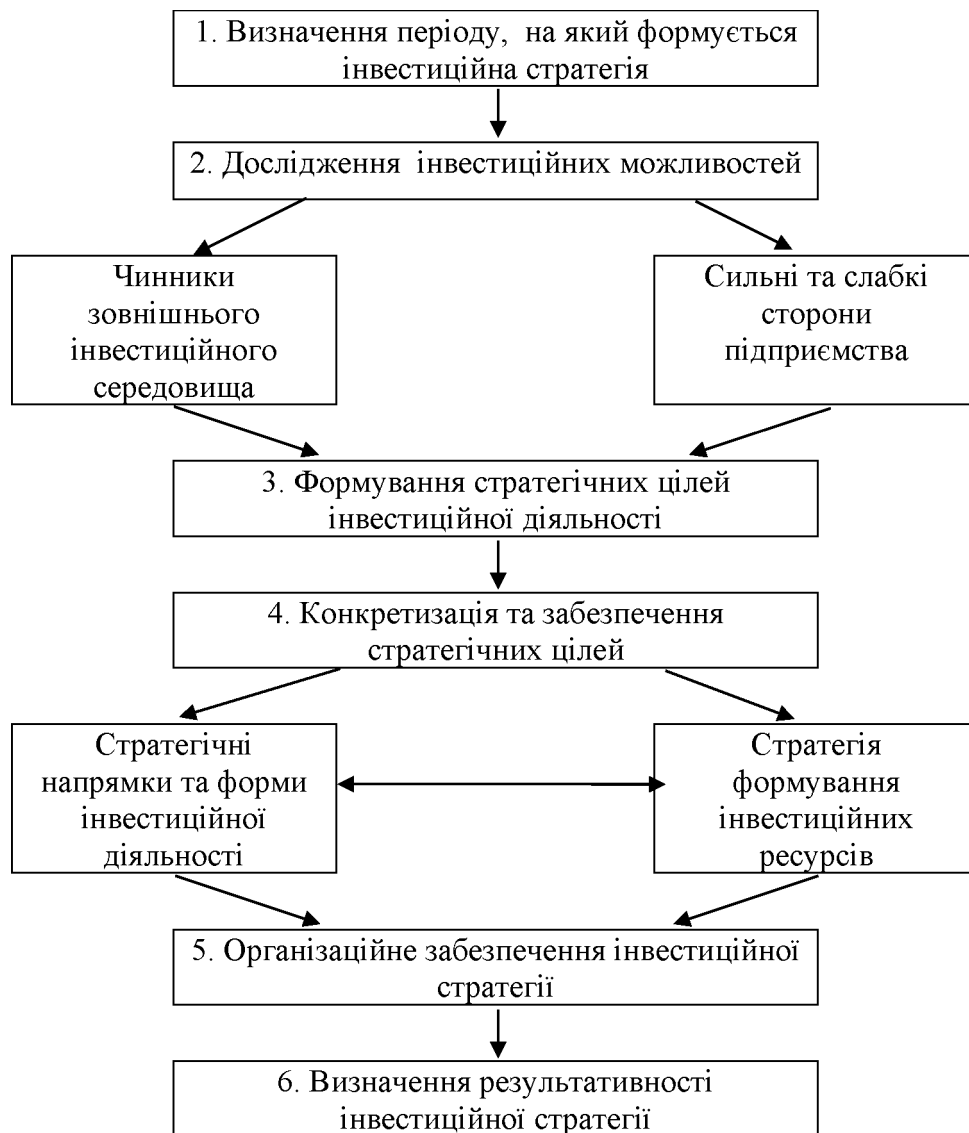


Рис. 2. Етапи розроблення інвестиційної стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором

Специфіка здійснення змін та стратегічний вибір в управлінні інвестиційною діяльністю на підприємствах харчової промисловості

На підприємствах харчової промисловості зміни та їх інвестування започатковуються відповідно до обґрунтованих та обраних стратегій, які передбачають в перспективі розвиток. Ці зміни і, відповідно, управління інвестиційною діяльністю мають відбуватися відповідно до загальноприйнятих основних напрямків змін в сучасному світі, зокрема у напрямку *Цілей сталого розвитку*, підсумкового документу Саміту ООН «Перетворення нашого світу:

порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» (вересень 2015 р.). Зміни в діяльності підприємств мають відбуватися у напрямку розвитку *світових мегатрендів, які були представлені у Доповіді про можливості майбутнього ООН, де були визначені найкращі виходи з кризи, викликані пандемією COVID-19* [23, 25]. Російська збройна агресія проти України також викликає необхідність здійснення змін на підприємствах харчової промисловості, зокрема це пов'язано з втратою виробничих потужностей, сировинної бази, релокацією бізнесу.

Зміни на підприємствах є першочергово організаційними, такими що стосуються діяльності організації (підприємства) загалом, в деяких випадках передбачаються структурні зміни, оновлення топ-менеджменту. Практично усі підприємства вдаються не лише до формування корпоративної культури, але й до її зміни. Відповідно до прийнятої програми організаційних змін менеджери переходять до здійснення командних та індивідуальних змін. Залежно від радикальності змін можливі не лише командні та індивідуальні зміни відносно наявного персоналу, управління опором змінам, але й формування нових команд, зокрема з залученням нових спеціалістів.

Структурні організаційні зміни на підприємствах зазвичай відбуваються в процесі укрупнення підприємств: злиття і поглинання одногалузевих або дотичних підприємств, придбання цілісних майнових комплексів, будівництво нових структурних підрозділів. Для підприємств галузі характерні структурні організаційні зміни, пов'язані не лише з розширенням сфери виробництва, але й з забезпеченням та розширенням сировинної бази та логістики і ритейлу. Наприклад, *компанія «МХП»* розпочала свою діяльність з придбання в 1998 р. ВАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів», після цього придбала та побудувала низку птахофабрик і перейшла до промислового виробництва м'яса птиці. З 2020 р. МХП починає трансформацію з міжнародного постачальника сировини на міжнародну компанію у сфері харчових та агротехнологій. Компанія запускає новий формат ритейлу: магазини «М'ясомаркет», стріт-фуд «Döner Market» та гастростудію «Секрети шефа». З

2021 МХП входить в ТОП-3 агрохолдингів України [13]. *Кондитерська корпорація «Рошен»* розпочала також свою діяльність з придбання низки кондитерських фабрик: Київської, Вінницької, Кременчуцької, Клайпедської; далі відбулося будівництво нових підприємств: ТОВ "Бісквітний комплекс «РОШЕН» в Борисполі, ТОВ «Логістичний центр «Плюс»» в Яготині, ПрАТ "Вінницький молочний завод «Рошен» (який зокрема забезпечує фабрики корпорації натуральною високоякісною молочною сировиною); створена власна мережа фірмових магазинів [9]. *Група компаній «Кернел»* розпочала свою діяльність з придбання зернових елеваторів, потім відбулось придбання та будівництво олійноекстракційних заводів переважно на території України [8]. *Компанія «Данон-Україна»* організаційно склалася завдяки придбанню та злиттю (з подальшою реконструкцією) низки українських молочних підприємств та створення сировинної бази. У 2006 р. придбано молокозавод «Родич» у м. Херсоні (після модернізації перейменований у «Данон-Дніпро»), згодом в 2010 р. в результаті злиття компаній Danone і «Юнімолк», до переліку українських активів «Danone-Юнімолк» увійшли три заводи: «Данон-Дніпро», завод Галактон у Києві (згодом в 2015 р. виробничі потужності перенесені на підприємства «Кремез» та «Данон-Дніпро») і «Кремез» в Кременчуці. Структурні зміни відбулися і в результаті воєнних дій у 2022 р.: припинено виробництво на підприємстві в Херсоні [26]. *Компанія «Чумак»* здійснювала свої організаційні зміни не шляхом злиття і поглинання (хоча там відбувалася зміна структури власників і відповідно структури капіталу), а через інвестиційні проекти пов'язані з внутрішньогалузевою диверсифікацією і розширенням виробництва, що забезпечувало реалізацію таких цілей сталого розвитку як досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства, забезпечення здорового способу життя та сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці. Започаткування діяльності розпочалося з виробництва першого кетчупу в Україні. Далі відбулось інвестування в дві нові фабрики в Каховці з виробництва соняшникової олії, інвестиції в сировинну базу (сільське господарство) – створення найбільшого в Європі поля огірків,

інвестиції у виробництво томатного соку зі свіжих томатів, інвестиції в створення та виробництво «найпомідорнішої» пасти («томатна» революція). В підсумку вже в 2007 році Чумак стає найбільшим підприємством з перероблення свіжих томатів в Центральній та Східній Європі. Відбувається інвестування в виробництво майонезів та салатних заправок. Інвестується будівництво і запуск нової фабрики з виробництва макаронів з подальшими технологічними і продуктовими інноваціями (розширення асортименту, вихід на нові рівні якості, забезпечення виробництва макаронів італійської якості). Інвестування в нове виробництво з урахуванням екологічної складової: фруктові лінійки соків у склі, Чумак запропонував споживачам лінійку натуральних соків з місцевих фруктів. Продуктовий портфель складався з найпопулярніших смаків у форматі 1 літр: яблучно-виноградного, яблучного, персикового і т. д. Далі відбувається інвестування у виробництво кетчупу для найменших: випущено кетчуп для дітей, який був визнаний найуспішнішим запуском року і отримав Гран Прі конкурсу «Effie» вперше за 8 років існування премії. Бренд «Чумак» також отримав 1-е місце на цьому конкурсі, як найефективніший бренд на українському ринку. Наступе інвестування відбувається в розширення лінійки кетчупів – перший у світі кетчуп з жовтих томатів. Компанія «Чумак» пропонує споживачам кетчуп з жовтих херсонських томатів, унікальний продукт на світовому ринку кетчупів. Продовжується інвестування у виробництво продукції для дітей. «Чумак» запускає новий фруктовий продукт для дітей від 3-х років «Фрузі» у зручних упаковках по 65 г в пакуванні Tetra Classic. «Фрузі» – це мікс натуральних фруктів, овочів та ягід; 100% натуральний, без додавання цукру та води. Відбувається подальше інвестування у виробництво під девізом «Їжа хоче змін». «Чумак» розширює лінійку соусів-приправ. Розширена лінійка ТМ Фрузі шоколадним смаком; відбувся запуск кетчупу «Red Hot» з гострим перцем халапеньо для чоловічої аудиторії, запуск кетчупу «Light» з екстрактом листя стевії (кетчуп без додавання цукру); побачив світ соус-приправа «Сирний». Далі відбувається інвестування у вдосконалення та перезапуск продукції. Зріс попит на продукти тривалого зберігання, готові страви та здорову їжу – і Чумак

відреагував на ці запити: він перезапускає майонези у новому дизайні і з новою актуальною обіцянкою: Чумак стає більш натуральний – особлива технологія виробництва, пастеризація, без консервантів, зберігається 8 днів в холодильнику після відкриття. Запускаються новинки в Кулінарних помічниках - «Засмажка для перших та других страв» та нова категорія – маринади. Розширюється лінійка соусів приправ, зокрема і соєвих соусів. Закріплюється лідерство у кетчупі для дітей та розширюється асортимент – кетчупом для дітей з медом. Компанія «Чумак» підтримує стрімке зростання категорії соуси-приправи і пропонує споживачам новинку – соус «Blue Cheese». Відбулося інвестування у виробництво делікатесних продуктів: в'ялені томати у склі і соус «Pesto». З початком повномасштабної агресії і втратою виробничих потужностей в 2022 році відбувається інвестування у виробництво продукції Чумак відновлюється на інших заводах та виробничих майданчиках як в Україні, так і за кордоном. Спираючись на знання та багаторічний досвід у харчовій індустрії, компанія Чумак продовжує працювати над забезпеченням продовольчої безпеки в Україні. В Україні повертаються майже всі ключові категорії продуктів під ТМ Чумак: кетчуп, томатна паста, майонези, макарони, соуси приправи. Запускається повністю нова категорія для компанія – маргарини в брикетах. Відновлюється експорт продукції під ТМ ЧУМАК на 22 ринки [24].

Поява ТМ «Кулиничі» та вихід на східний ринок хлібобулочних виробів України в Харківській області в 1995 році призвів до поступового розширення виробничої та логістичної інфраструктури. Це відбувалось шляхом інвестування в будівництво нових підприємств з одночасною регіональною диверсифікацією. Нині у складі компанії: 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів у Харківській, Київській та Полтавській областях. Їхня продуктивність – 650 тонн хлібобулочних виробів на добу. Інноваційні логістичні центри з великим автопарком. Понад 1000 спеціалізованих автомобілів щодня доставляють свіжу продукцію. Організована власна мережа булочних-кондитерських для задоволення щоденних потреб найширшого кола споживачів завдяки різноманітному асортименту і високій якості хлібобулочних

та кондитерських виробів. Їх можна знайти у 10 містах України. Наприклад, лише у Харкові – 175 точок. Відбувається активна реновація торговельних точок із врахуванням досвіду продажів, відгуків покупців та рекомендацій студій дизайну й архітектури. Розроблено декілька унікальних форматів булочних-кондитерських. Щодня виготовляється понад 400 найменувань продукції. З них понад 60 % виготовляється за рецептурами, розробленими технологами самого підприємства [10].

Однією з основних ознак змін в сучасному світі є *орієнтація на знання*. Це викликано потребами споживачів, а також розвитком технологій та зростанням інформації. Більшість змін, які відбуваються на підприємствах галузі, пов'язані з *впровадженням інновацій та використанням у виробництві елементів штучного інтелекту*. Відбувається активне впровадження *цифрових технологій*. Наприклад, компанія «Kernel» є одним з лідерів в українському АПК з інвестицій у цифрові технології. IT-команда повністю «оцифрувала» логістику, трейдинг, документообіг, пришвидшила процес прийняття операційних і стратегічних рішень. Агробізнес «Kernel» об'єднаний в єдину інноваційну екосистему DigitalAgriBusiness. Всі поля відстежують за допомогою супутникових знімків, коптерів, а також IT-інструментів, з якими працюють агрономи. Інформація автоматично зберігається в базі даних аналітичного GIS-порталу. За лічені секунди з будь-якої точки світу можна дізнатися всю історію будь-якого поля Kernel: географію, структуру посівів, врожайність, тощо. 100% полів покриті метеомоніторингом та RTK-сигналами. Дані з GPS-трекерів, систем точного землеробства, датчиків вологості, метеостанцій аналізуються в режимі реального часу за допомогою технологій Big Data. «Kernel» створив власний алгоритм прогнозування врожайності на основі даних супутникового моніторингу. Реалізовано автоматизований облік товарно-матеріальних цінностей через мобільні пристрої. Компанія першою в Україні почала інтегрувати електронний документообіг і використання кваліфікованих електронних підписів в усі бізнес-напрямки. Компанія має намір повністю відмовитися від паперових носіїв. Доступ до відповідного софту і досвіду також

мають компанії-партнери «Kernel». Одним з проєктів цифрової трансформації стало оновлення системи управління бізнес-процесами за допомогою впровадження ERP-системи Microsoft Dynamics NAV 2018. Проєкт дозволив підвищити ефективність ключових процесів, функції контролінгу та автоматизації бухгалтерських операцій. Окрім керуючої компанії, автоматизація відбувається також на заводах, терміналах і елеваторах компанії: всі ІТ-системи інтегровані між собою і обмінюються інформацією онлайн. ІТ-рішення інтегровані і в логістику. Крім електронного документообігу, створена система автоматичних виплат перевізникам, впроваджено контроль за рухом вантажів, моделювання розподілу зерна по елеваторах. Компанія побудувала імітаційну модель логістики зерна від поля до порту [8].

Зміни, пов'язані з інноваціями в харчових продуктах передбачають впровадження нових продуктів, методів або ідей для покращення або урізноманітнення кулінарних вражень. Йдеться про удосконалення смаків, технологій приготування, пакування та систем доставки, щоб задовольнити мінливі потреби споживачів і галузеві тенденції. Все більше на підприємствах галузі відбувається автоматизація виробництва. Заводи постійно оновлюють технологічне обладнання, виготовлене провідними світовими виробниками. Таке обладнання дозволяє мінімізувати пряме втручання людини у виробництво, тим самим відбувається зменшення частки людської праці, а якість продукції постійно покращується. Автоматизуються процеси виробництва, складування і відвантаження (логістичні процеси). Розробляється і впроваджується підприємствами нове обладнання, яке базується на досягненнях *мехатроніки та робототехніки*. Мехатроніка – це галузь науки і техніки, заснована на синергетичному об'єднанні вузлів точної механіки з електронними, електротехнічними і комп'ютерними компонентами, що забезпечують проектування і виробництво якісно нових модулів, систем і машин з інтелектуальним управлінням їх функціональними рухами. Здійснюється підготовка інженерів за цими напрямками (в НУХТ) для забезпечення харчових підприємств новою інноваційною технікою для виробництва, пакування та

рециклінгу, зокрема із застосуванням автоматизації та створення керованих робототехнічних платформ. Здійснюється підготовка спеціалістів з *Lean технологій* (комплекс заходів, метою яких є скорочення часу процесів). Концепція Lean класифікує все, що не є цінним для споживача, як втрати, що повинні бути усунені. Якщо раніше ці підходи використовували переважно менеджери, то нині це закладається в техніко-технологічний процес при виготовлення комплексів обладнання для харчової промисловості.

Інноваційна складова наявна не лише в створенні техніки для харчової промисловості, але й в *нових технологіях та продуктах*. Інновації в харчуванні та напоях є життєво важливими, оскільки вони реагують на зміну смаків споживачів, технологічний прогрес і глобальні виклики. Це стимулює зростання, забезпечує стійкість і підтримує конкурентну перевагу на ринку. Завдяки інноваціям харчова промисловість може запропонувати кращі продукти та задовольнити зростаючі потреби споживачів. Відбувається розширення лінійки продукції на харчових підприємствах з урахуванням попиту споживачів, появи нових інноваційних продуктів, формування у споживачів раціонального здорового споживання [7, 12, 21, 27]. Наприклад, компанія «МХП» окрім продукції бренду «Наша Ряба», володіє успішними впізнаваними брендами «Наша Ряба Апетитна», «Skott Smeat», «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Sultanah», «Assilah», «Chick&Go», «Секрети Шефа», «М'ясомаркет», KURATOR, «Легко!», «Бащинський», «РЯБЧИСК», «LaStrava», «ХО перекусити?», «Vegas», «INTRO», «Українське курча», «Курка по-домашньому». Відповідно до споживчих запитів МХП розвиває продукцію форматів готових до вживання (ready-to-eat) та приготування (ready-to-cook). Станом на 2021 рік перелік такої продукції складався з 36 позицій. Це салати – Грецький, Вінегрет, Цезар; гарніри – картопля, каші, овочі гриль; основні страви – азу з картоплею та м'ясом, плов із куркою; м'ясні страви – гомілка куряча гриль, ніжка куряча, відбивні та котлети; сніданки у вигляді млинців, сирників та запіканок та інші страви [13].

В компанії «Кулиничі» впроваджено новітні технології у співпраці з провідними європейськими виробниками хлібопекарського обладнання для урізноманітнення асортименту. Підприємство обладнано 7 автоматизованими лініями. Асортимент доповнила продукція за технологією «Part Baked»: круасани, штруделі, слойки та булочки. Суть технології: приготування продукції призупиняється у момент 90 % готовності – з подальшим шоким заморожуванням до температури -18°C . Це дозволило налагодити експорт замороженої продукції до США, Канади, Ізраїлю, Китаю та інших країн світу. Основною групою експортних товарів є такі: заморожені хлібні напівфабрикати, бараночні і кондитерські вироби. Поставки експортної продукції здійснюються наземним або морським транспортом. У більшості випадків працюють на умовах FCA, але за індивідуальним запитом компанія розглядає і інші умови поставок по Incoterms 2010. Для виробничих потреб збудовано 2 борошномельні комплекси, які мають власні атестовані лабораторії для контролю за виготовленням високоякісного борошна різних сортів [10].

Компанія «Кернел» здійснила розширення олійних брендів: від «Щедрий Дар» до «Стожар», «Чумак», «QLIO», «Le Blanc», «Маринадо», «KERNEL», «Premi» [8].

«Рошен» постійно розширює асортимент і виробляє вже близько 320 видів кондитерських виробів: цукерок, карамелі, шоколаду, печива, вафель, мармеладу, драже, зефіру, тортів. При створенні нових видів продукції та нових рецептур акцент здійснюється на збільшенні частки корисних, натуральних, поживних складових, а також на випуску продукції з лікувальними властивостями. Асортимент цукерок ТМ ROSHEN вражає своїм різноманіттям: карамель, льодяники, шоколадні, ірис, желейні, з начинками та без. Лише карамельні вироби ROSHEN здатні дивувати, захоплювати та дарувати справжню насолоду. Так, «Fizzy Boom» із шипучою начинкою не має аналогів на ринку України; на Клайпедській фабриці виготовляють карамель типу «Roks», деякі етапи виробництва якої настільки тонкі, що робляться виключно вручну; є карамель, що містить натуральні молочні вершки, а є така, в складі якої

різноманітні фруктові та ягідні соки. На задоволення індивідуальних потреб споживачів виготовляється *ексклюзивна продукція*, яку можна придбати лише у мережі фірмових магазинів ROSHEN: торти «Груша-Карамель» та «Горіховий», сезонний «Наполеон» (з різними начинками залежно від сезону дозрівання фруктів та ягід), мусові торти-десерти «Crème moussé», зефір (білий класичний, рожевий класичний, класичний зефір з додавання соку, білий зефір у шоколадній глазури), мармелад («Лимонні та апельсинові дольки», тришаровий мармелад «Абрикос-груша», «Вишня-чорна смородина»), тематичні сувенірні набори («Ukraine», «Київ», «Софійська площа» та «Михайлівська площа»), преміальні цукерки ручної роботи в наборах «Truffle Roshen», цукерки «Чорнослив у шоколаді з волоським горіхом», «Курага в шоколаді», асорті різних видів шоколаду «Mini Chocolates», шоколадні медальки, драже в шоколаді у асортименті, дитячі набори «Ко-ко Ро-ко», «Скринька скарбів», шоколадні фігури, шоколад на паличці та гарячий, сувенірна продукція для дітей - м'які іграшки та брелки, дитячі термоси, ланч-бокси, чашки і пляшки для води та ін. [9].

Компанія «Данон Україна» випускає продукцію під такими торговими брендами: «Активіа», «Живинка», «ПростоНаше», «Ростишка», «Деліссімо», «Paw Patrol», «Alpro», «Danone». Напрямок дитячого харчування представлений в Україні брендами «Nutrilon» та «Milupa». Напрямок клінічного харчування представлений наступними продуктовими гілками: «Nutrison», «Nutridrink», «Cubitan», «Infatrini», «Nutrini», «Lophlex», «Nutri», «Anamix», «KetoCal». Асортимент продукції постійно розширюється. Піклуючись про людей з різними потребами на всіх етапах життя, компанія приділяє особливу увагу адаптованому харчуванню *для дітей* з перших днів життя, а також пропонує інноваційні продукти *медичного харчування* для осіб, що мають певні захворювання. Продукція «Нутриція Україна» – це результат багаторічних наукових досліджень компанії в галузі дитячого харчування. Проводить унікальні дослідження грудного молока на трьох власних наукових центрах (в Нідерландах, Франції та Сінгапурі) та забезпечує високі показники безпеки продуктів дитячого

харчування. Медичне харчування представлено компанією «Нутриція Едванст Медікал Нутрішн», що є частиною глобальної групи компаній Данон. Компанія Нутриція спеціалізується на виробництві сучасних харчових продуктів для спеціальних медичних цілей для всіх вікових груп залежно від сфери терапевтичного застосування (наприклад, спеціальні дієтичні продукти при фенілкетонурії, які приймаються від народження і протягом всього життя). Компанія Данон є великим спеціалізованим виробником дієтичного харчування в Європі, вона присвячує весь свій час і свою енергію розробці та постачанню нових рішень в галузі харчування, щоб задовольнити як існуючі потреби дієтотерапії, так і ті, що лише з'являються. Компанія спеціалізується на постачанні харчових продуктів спеціального медичного призначення для дієтотерапії людей з особливими медичними потребами, такими як: хвороби, пов'язані з недоїданням (наприклад, рак, інсульт), епілепсія, затримка росту, вроджене порушення обміну речовин, кістозний фіброз, бульозний епідермоліз. Продукція компанії підтримує пацієнтів упродовж всього перебігу хвороби та порушення здоров'я, незалежно від важкості стану, сприяючи одужанню пацієнтів або покращуючи їм якість життя за допомогою спеціального дієтичного харчування. Для тих, хто переймається різноманітним та збалансованим харчуванням, а також веденням здорового способу життя Данон випускає *продукцію на рослинній основі* (мигдаль, кокос, соя, какао, ваніль) під брендом «Alpro» [26].

Серед змін, які інвестуються у виробництві харчових продуктів, чітко з'явилася ***тенденція інноваційних розробок нових харчових оздоровчих продуктів, а також продукції з рослинних інгредієнтів*** (і не лише), які приходять на зміну продуктам тваринництва. В Україні налічується багато, як для відносно вузького сегменту, вітчизняних виробників рослинних альтернатив м'ясним продуктам, трохи менша кількість виробників рослинного молока і рослинного сиру, належна кількість виробників веганських солодощів. Зазвичай це новостворені підприємства, в основі яких досить часто закладені стартапи з новими технологіями, новою інноваційною технікою. Для покупців ці товари

доступні в основному у спеціалізованих веганських магазинах, магазинах здорового харчування та у фірмових магазинах конкретного бренду. Деякі категорії можна придбати у великих мережевих супермаркетах. Також веганські бренди співпрацюють із ресторанными закладами, які пропонують відповідне меню як основне або як окрему категорію у складі ширшого меню. Згідно досліджень Київського міжнародного інституту соціології, зробленого на замовлення UA Plant-Based, біля 15% українців вживають рослинні альтернативи м'яса, біля 14% - рослинні альтернативи молока, а біля 65% готові перейти на рослинні альтернативи у випадку доступності цін. Український ринок забезпечений веганськими альтернативами вітчизняного виробництва практично по усіх напрямках.

Українськими виробниками веганських і вегетаріанських продуктів є наступні. Бренд «Eat me at» – основна спеціалізація – рослинне м'ясо: фарш, котлети, брикети сімейні, суперболи. Бренд «Happy Veggie» спеціалізується на веганських тофу, паштетах і соусах. Компанія «Meet Not Meat» (рік заснування – 2021) – асортимент продукції схожий на асортимент американського бренду «Beyond Meat», пропонують рослинні фарші, котлети, шніцелі, сосиски, кебаби, пельмені. З-поміж інших українських виробників, що пропонують широкий набір смачних та якісних веганських товарів, варто назвати також виробників таких брендів, як «Vegetus», «Vegiland» та «Veggie» компанії «Veggie», «Смак життя» (Інтернет-магазин, що має власні веганські торгові марки), «Prema», «Green smile» (рослинні замітники молока та молочних продуктів) та багато інших. Перераховані виробники та бренди в основному спеціалізуються на виготовленні м'ясних та деяких молочних альтернатив [20].

Наявна також пропозиція *веганських солодоців* на українському ринку. Найбільш популярні у веганському сегменті українські бренди солодоців наступні. ТМ «Green Chef» – серед солодоців цей бренд пропонує цукерки, батончики, торттики та еклери, крім солодоців компанія розробила пропозиції збалансованих раціонів та детокс програм, також фірма виготовляє рослинні йогурти і сирки; їх продукція зроблена лише із рослинних інгредієнтів, а молочні

продукти, білий цукор, штучні барвники та консерванти не використовуються. ТМ «&JOY»: позиціонують свої солодоші як продукти із 100% натуральними рослинними інгредієнтами, при цьому борошно, лактоза та рафінований цукор не додаються, основними ж складовими є горіхи, фініки, ягоди та фрукти; виробництво здійснюється за європейським зразком та пройшло сертифікацію ISO, а виробнича технологія дозволяє зберігати до 100% корисних властивостей інгредієнтів; використовуються ручна робота та авторські рецептури виробів; асортимент бренду досить широкий як для рослинних солодошів і нараховує вісім позицій: торти, брауні, чізкейки, десерти, печиво, сирки, сиркові маси та подарункові набори та, крім того, напої (безалкогольне ігристе вино (2 позиції: біле та рожеве) та лимонад (4 позиції). Лимонади ТМ «&JOY» виготовляються із використанням процесу натуральної газациї); при цьому глибина кожної асортиментної групи також приваблює різноманіттям: так, тільки подарункові набори налічують 15 позицій, брауні – 15 позицій, печиво – 2 позицій, упаковки вміщують 6 різних смаків печива (шоколадне з лимоном, вишнею, ваніллю; мигдалеве з малиною, солоною карамеллю, матчею). Вироби окрім екологічності та відповідності принципам веганства, мають свій неймовірний шарм, створюючи ефект вражень, що є нині трендом у підприємстві, зокрема і при виробництві харчових продуктів. Ще одним брендом веганських солодошів є ТМ «Кохана»: пропонуються натуральні смаколики без цукру, виготовлені без додавання будь-яких синтетичних домішок; продукція бренду сертифікована ISO ДСТУ 22000:2007; компанія працює над врахуванням потреб різних цільових сегментів: виділяє прибічників здорового та активного життя, дітей від трьох років, веганів і вегетаріанців, спортсменів, людей, хворих на діабет; асортимент нараховує сім позицій: батончики, гранола, цукерки, брауні, печиво без лактози, печиво без глютену, протеїнове печиво. Інші українських виробників веганських солодошів, зокрема: ТМ «Onuka»: пропонує рослинний мармелад, споживчий сегмент це здебільшого діти; ТМ «FIZI»: спеціалізується на батончиках, має дві лінійки виробів «Guilty pleasure» та «Protein» (сегмент – переважно молодь); ТМ «Manteca»: львівський бренд із неймовірними

смаколиками, пропонують арахісові, кокосові, кунжутні та фундукові пасти, згущене кокосове молоко, шоколад (з кероба та з тертого какао) [20]. Перелік виробників веганських солодощів досить широкий.

Дещо менше український ринок забезпечений *веганськими молочними продуктами* вітчизняного виробництва. Найбільш популярним брендом, очевидно, є «Green Smile» (раніше «Ідеаль Немолоко»), які пропонують рослинне молоко та рослинні напої «Barista». Також ТМ «Green Chef» пропонує рослинні йогурти і сирки, ТМ «FineOrganic» виготовляють сметану з кеш'ю, рослинне масло та широкий набір рослинних сирів. Популярним веганським брендом молочних альтернатив є також «Vega Milk», що пропонує широкий асортимент рослинних альтернатив молока: злакові, злаково-горіхові, злаково-фруктові напої та рисове молоко [20].

Виробники харчових продуктів приділяють також значну увагу *упаковці* своєї продукції. Кожне пакування розроблене професійними дизайнерами та технологами, пакування і складові упаковки відповідають законодавству України та Європи щодо харчової безпеки. Крім того, враховані естетичні, ергономічні характеристики, вимоги щодо перевезення та зберігання. Працюють також над посиленням екологічності пакування.

Виробники харчових продуктів працюють в напрямку *відповідального споживання і виробництва, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства; забезпечення здорового способу життя та сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці*. Використовуються підходи *економіки вражень*: «від володіння до відчуття». У харчовій промисловості, зокрема, є можливість наперед задати особливі характеристики продукції, особливий вигляд та склад. Кожна людина зможе замовити для себе унікальний продукт з унікальною рецептурою і особливим набором поживних речовин саме для неї. Використовуються підходи *економіки добробуту*: переосмислення здоров'я. Це, мабуть, найнагальніша тема. Люди ще ніколи так не задумувались про власне здоров'я, як зараз. Здоров'я залежить від нашого харчування. Харчова промисловість у сучасних умовах націлена на те,

щоб максимально забезпечити організм людини усіма необхідними нутрієнтами. Це спонукає харчові підприємства розробляти унікальні рецептури. Люди все більше довірятимуть тим підприємствам, які враховують їх потреби. Так, зараз у тренді розробка продуктів без цукру, безлактозних продуктів тощо. Адже тут йдеться саме про врахування особливих потреб людини. На тлі цього відбувається **трансформація відносин виробник-споживач**. На зміну масового виробництва приходить масово-індивідуальне. Відбувається впровадження **економіки біоросту**: нові агрокультури та біоматеріали. Харчові підприємства націлені зараз на те, щоб створити максимально корисні продукти з усіма необхідними нутрієнтами для організму людини. Для цього може стати незамінним помічником така технологія, як гідропоніка. Обладнання для гідропонічних систем може бути встановлене безпосередньо на самому підприємстві, що дозволить скоротити витрати на постачання сировини і гарантувати її якість. На сьогодні створене штучне м'ясо, яке науковці вважають безпечним і потенційно навіть більш корисним, ніж натуральне. У процесі культивування можна регулювати поживну цінність продукту – наприклад, зменшити вміст холестерину і «шкідливих» жирів та збільшити частку корисних. Ще одна перевага лабораторного м'яса – його «чистота». Продукт створюється у стерильному середовищі, без участі тварин, а значить, в організм людини не потраплятимуть з м'ясом пестициди та антибіотики.

Більшість підприємств здійснюють **доставку «до дверей»**. Все більше людей долучаються до мережі Інтернет для того, щоб зробити замовлення, не виходячи з квартири/будинку. Тим самим підприємства все більше можуть заявити про себе. Перспективною стає доставка за допомогою сучасних пристроїв – дронів. Розширюються можливості онлайн-торгівлі. Наприклад, хлібозавод «Кулиничі» надав нову можливість для клієнтів – зручне замовлення продукції через сайт та доставку за допомогою Нової Пошти. Виробник стає ближче до споживача незалежно від місця проживання.

Підприємства все ширше використовують свої можливості з виробництва і розвитку з урахуванням запитів споживачів, вивчення їх потреб та постійної

координації і співпраці. Підприємства встановлюють і активно використовують *CRM-системи*. При цьому відбувається інтеграція CRM з інтернет-магазином, телефонією, SMS, Новою Поштою, Укрпоштою, Instagram, Facebook, Viber, Telegram, Email, Prom, Rozetka, OpenCart, WordPress, Приватбанк, Монобанк тощо. Тобто відбувається інтеграція, міжмережева взаємодія, конвергенція сфер комунікації, обчислювальної техніки та інформаційного наповнення – створюється особливе інформаційне середовище, яке покращує зокрема ритейл, логістику, в подальшому сприяє створенню інноваційних продуктів шляхом врахування запитів споживачів.

Підприємства харчової промисловості активно працюють в напрямку використання досягнень *вуглецево-нейтральної економіки*, зокрема це масштабовані рішення щодо скорочення CO₂. Постає питання щодо впровадження енергоефективних технологій. Заходами, які підприємства впроваджують для скорочення викидів CO₂, є такі: регулювання пальників тепла, заміна компресорів, оптимізація системи стисненого повітря, модернізація системи освітлення тощо. У сфері безпечної енергетики очікуються наступні тенденції: зменшення екологічної шкоди завдяки здобуткам біоінформатики та ІТ у сільському господарстві; генетика, синтетична біологія та дизайн їжі зменшать навантаження на традиційне сільське господарство за допомогою лабораторного виробництва їжі; поява нових джерел енергії – сонячної, вітрової, з водоростей та біопалива. Наприклад, компанія «МХП» побудувала найбільший в країні комплекс «Біогаз Ладжін» [13]. Компанія «Кернел» впроваджує проекти «зеленої» енергетики з переробки лушпиння соняшника в енергію для забезпечення виробничих процесів і активів. Компанія планує запуснути ТЕС на всіх олійноекстракційних заводах та утилізувати 100% біопалива [8]. *Економіка замкнутого циклу* передбачає «Recycling» (повторне використання). На багатьох харчових підприємствах вже використовується і запроваджується комплексне використання сировини і технології замкнутого циклу. Все більш необхідною для харчових підприємств стає побудова сучасних очисних споруд з повторним використанням води.

Науковці сьогодні говорять не просто про інноваційні технології загалом, а йдеться про *проривні технології* – це ті, які глобально змінюють суспільство. Проривними в харчовій промисловості можуть стати такі інноваційні технології: біоінформатика, синтетична біологія, дизайн харчових продуктів, смартфармінг, вертикальні ферми, аквакультура, генетика, альтернативні джерела білку, технології консервації та подовження терміну зберігання харчових продуктів. Загальні тенденції у сфері здоров'я, демографії та добробуту можна бачити так: біоінформатика та дизайн харчових продуктів створять продукти, орієнтовані на індивідуальні потреби кожного споживача; дана персоналізація підвищить загальний добробут та допоможе в дотриманні персональної дієти; урбанізація стимулює розвиток вертикальних ферм тощо.

Висновки

1. Зміни в соціально-економічних системах, якими є підприємства (організації) відбуваються постійно і особливістю є те, що зміни відбуваються з прискоренням.

2. Зміни відбуваються під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а також завдяки активній інноваційній діяльності людини, яка ініціює зміни.

3. Серед основних чинників, які впливають на стратегічний вибір щодо змін та їх інвестування, варто виділити наступні: орієнтація на знання, поява інтелектуальних виробів (збільшується частка «знань» в товарах і послугах); цифрова форма представлення об'єктів; віртуальна природа об'єктів; молекулярна структура бізнес-простору; інтеграція та міжмережева взаємодія; конвергенція галузей; інноваційна природа економіки; трансформація відносин виробник-споживач (перехід від масового виробництва до масово-індивідуального); динамізм бізнес-процесів; глобалізація економіки; активне використання елементів штучного інтелекту, наявність протиріч тощо.

4. Зміни в діяльності підприємств мають відбуватися у напрямку Цілей сталого розвитку, підсумкового документу Саміту ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» (подолання

бідності, подолання голоду та розвиток сільського господарства, міцне здоров'я та достаток, якісна освіта, гендерна рівність, чиста вода і належні санітарні умови, доступна і чиста енергія, гідна праця та економічне зростання, промисловість, інновації та інфраструктура, скорочення нерівності, сталий розвиток міст та громад, відповідальне споживання та виробництво, збереження морських ресурсів, захист та відновлення екосистем суші, мир, справедливість та сильні інститути, партнерство заради сталого розвитку).

5. Підприємства в нашій країні при інвестуванні змін мають першочергово орієнтуватись на акцентовані Україною цілі серед 17-ти Цілей сталого розвитку: подолання бідності та голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства, забезпечення здорового способу життя та сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці, забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для усіх, створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям, забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва.

6. При здійсненні змін та їх інвестуванні необхідно орієнтувати свою діяльність в напрямку розвитку світових мегатрендів, які були розроблені в Доповіді про можливості майбутнього ООН. Йдеться про шість мегатрендів, що трансформують світ, найкращі ринкові ніші створять ексабайтова економіка, економіка добробуту, вуглецево-нейтральна економіка, економіка замкнутого циклу, економіка біоросту, економіка вражень.

7. Окрім врахування чинників впливу на зміни при інвестуванні потрібно чітко визначитись з інвестиційною стратегією. Необхідно враховувати, що інвестиційна стратегія на підприємстві підпорядкована загальній стратегії, а саме загальна стратегія буде враховувати чинники впливу та визначати необхідні зміни. Інвестиційна стратегія має ознаки ресурсної та функціональної стратегії.

8. І загальна, і інвестиційна стратегія мають враховувати не лише чинники впливу, але й загальне спрямування розвитку підприємства відповідно до етапів його життєвого циклу.

9. Підприємства харчової промисловості дотримуються врахування викладених вище чинників впливу та активно здійснюють цілеспрямований стратегічний вибір в управлінні інвестиційною діяльністю.

Список використаних джерел

1. Адізес І. К. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті. Пер. з англ. Т. Семигіної. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій. К.: КСД, 2018. 384 с.
3. Бабаєв В. М. Проектне управління стратегією сталого розвитку територій : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2017. 194 с.
4. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
5. Гриценко Л. Л. Економічна сутність інвестиційної політики в контексті сучасних тенденцій соціально-економічного розвитку. *Економіка ринкових відносин*. 2012. № 9. С. 155–160.
6. Гриценко Л. Л. Система інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку. *Проблеми фінансового забезпечення інноваційного розвитку : монографія* [за заг. ред. Т. А. Васильєвої, В. Г. Боронос]. Суми : СумДУ, 2009. С. 137–177.
7. Івахненко А. В. Інвестиційне забезпечення впровадження інновацій на промисловому підприємстві з урахуванням ризиків [Електронний ресурс] : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2021. 260 с. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54032> (дата звернення: 18.05.2025).
8. Кернел. URL: <http://surl.li/hkhyte> (дата звернення: 18.05.2025).
9. Кондитерська корпорація «Рошен». URL: <http://surl.li/fsulxi> (дата звернення: 18.05.2025).

10. Кулиничівський хлібозавод. URL: <https://www.kulinichi.com/> (дата звернення: 18.05.2025).
11. Матвій І., Артимишин Ю. Основні тенденції реалізації інвестиційних проектів на сучасному етапі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-143> (дата звернення: 18.05.2025).
12. Мисяк І. М., Діжак В.В., Степась М.В. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проектів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 277–283. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/858> (дата звернення: 18.05.2025).
13. МХП (компанія). URL: <http://surl.li/phjlvz> (дата звернення: 18.05.2025).
14. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2016. № 4(78). С. 170–177.
15. Рябенко В. В. Управління проектами організаційних змін на підприємствах харчової промисловості. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-13> (дата звернення: 20.05.2025).
16. Стахурська С. А. Метафоричні підходи до менеджменту організацій в процесі розвитку та управління змінами: управлінські теорії та практика. *Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика* : колективна монографія / за ред. проф. Н.С. Скопенко, проф. О. І. Драган. Київ : НУХТ, 2020. ВД «Кафедра». С. 7–18.
17. Стахурська С. А. Управління змінами. Навч. посіб. [Електронний ресурс]. К.: НУХТ, 2023. 189 с.
18. Стахурська С. А. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://cutt.ly/3VeRxRc> (дата звернення: 18.05.2025).

19. Степаненко С. В., Власенко Т. А. Процеси управління організаційними змінами на основі методології проектного підходу. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 1(83). С. 56–66.
20. Ткачук С. В. Маркетинг в сфері вегетаріанських продуктів: українські виробники та перспективи розвитку ринку. *Проблеми й перспективи відновлення та розвитку підприємств харчової промисловості в сучасних умовах* : кол. монографія ; за ред. проф. Н. С. Скопенко. К.: ЦП Компринт, 2024. С. 50–74
21. Тришак І. Інновації та управління інноваційним розвитком на підприємствах харчової промисловості. *Ефективна економіка..* 2024. № 2. С. 81–85.
22. Федоренко І.А., Шкарупа Є. О., Шляпцева К. С. Інвестиційне проектування як основа для формування інвестиційної привабливості промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2021. № 1. С. 36–40. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.36> (дата звернення: 21.05.2025).
23. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://cutt.ly/j2EsRGk> (дата звернення: 10.05.2025).
24. Чумак. URL: <https://chumak.com/> (дата звернення: 18.05.2025).
25. Шість економік майбутнього: де в ООН побачили ринки на \$30 трлн. URL: <https://cutt.ly/q2EssTx> (дата звернення: 10.05.2025).
26. Danone в Україні. URL: <http://surl.li/mbsyxv> (дата звернення: 18.05.2025).
27. Kosenko V. Decision support system in planning investment projects. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 6. С. 113–118. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.6.113> (дата звернення: 10.05.2025).