

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 ПЄТУХОВА – 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. Реніч).....	98
Маркетинг в сферах сервісу B2C: 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

ПЕРЕДМОВА

Сучасний економічний ландшафт України характеризується високим рівнем невизначеності та динамічних змін, зумовлених як глобальними, так і внутрішніми викликами. В умовах воєнного стану та економічної турбулентності перед вітчизняними підприємствами постає складне завдання забезпечення стабільності, збереження конкурентоспроможності та відновлення операційної ефективності. Водночас, потреба у модернізації, цифровізації та впровадженні інноваційних рішень стає ключовим фактором їхнього розвитку та виживання на ринку.

Актуальність дослідження визначається тим, що відновлення та розвиток підприємств в умовах сучасних викликів є ключовим фактором забезпечення економічної стабільності, збереження робочих місць та підтримки національної економіки.

Відновлення діяльності підприємств передбачає комплексне вирішення проблем, пов'язаних із реструктуризацією та оновленням виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, кадрового потенціалу та фінансової стійкості. Розвиток, у свою чергу, орієнтується на інтеграцію сучасних технологій, оптимізацію бізнес-процесів, пошук нових ринків збуту та створення додаткової цінності для споживачів. Особливу увагу слід приділяти стратегічному управлінню ризиками, оскільки саме зовнішні загрози, що перебувають поза прямим контролем підприємств, можуть істотно впливати на їхню діяльність.

Метою цієї монографії є дослідження механізмів відновлення та розвитку вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів, визначення ключових стратегій забезпечення їхньої стійкості та підвищення ефективності функціонування.

Структурою монографії передбачено два основних розділи: I – «Сучасні стратегії, моделі, методи та інструменти відновлення й розвитку підприємств», II – «Менеджмент персоналу на підприємствах харчової промисловості: стратегії, мотивація та розвиток».

У розділі I «Сучасні стратегії, моделі, методи та інструменти відновлення й розвитку підприємств» представлено результати наукових досліджень, спрямованих на виявлення ключових тенденцій, чинників та механізмів, що забезпечують стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність українських підприємств у сучасних умовах. Тематика охоплює аналіз зовнішніх стратегічних ризиків у період воєнного стану та підходи до їх ідентифікації й мінімізації; дослідження факторів стратегічного вибору в управлінні інвестиційною діяльністю, зокрема на прикладі підприємств харчової промисловості; а також розкриває роль корпоративної соціальної відповідальності як складової PR-стратегії формування позитивного іміджу та репутації компанії. Окрему увагу приділено питанням удосконалення транспортно-логістичних процесів у молокопереробній галузі під час кризових викликів, сучасним підходам маркетингу у сфері B2C, організації бізнес-

процесів у зовнішньоекономічній діяльності, а також розвитку експорту та міжнародної активності малого й середнього бізнесу. Завершує розділ аналітичне дослідження тенденцій інвестування в Україні із застосуванням економіко-математичних інструментів і методів економетричного моделювання для прогнозування ефективності інвестиційних рішень.

У розділі II «Менеджмент персоналу на підприємствах харчової промисловості: стратегії, мотивація та розвиток» представлено наукові напрацювання, спрямовані на вдосконалення системи управління людськими ресурсами в умовах динамічних соціально-економічних змін і зростаючої невизначеності зовнішнього середовища. Дослідження у межах розділу зосереджені на формуванні інтегративної концепції розвитку креативно-адаптаційного потенціалу менеджменту, що передбачає поєднання інноваційності, гнучкості та стратегічного мислення у кадровій політиці підприємств. Аналіз соціально відповідальних трудових практик компаній у період нестабільності, що ґрунтуються на принципах етичного лідерства, турботи про працівників та формування стійкої корпоративної культури як запоруки довгострокового розвитку підприємств харчової промисловості. Значна увага приділяється аналізу феномену цивільної життєстійкості (резильєнтності) в умовах війни як чинника збереження людського капіталу та підтримання працездатності організацій. Окремим напрямом дослідження виступає проблематика неефективної мотивації персоналу в умовах організаційних змін, що висвітлює сучасні виклики для глобального HR-менеджменту. Завершальну частину розділу присвячено практикам впровадження соціального підприємництва за моделлю трудової інтеграції, які створюють нові можливості для розвитку ринку праці в Україні.

Автори колективної монографії пропонують свої погляди щодо удосконалення теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій стосовно відновлення та розвитку вітчизняних підприємств задля забезпечення конкурентоспроможності, підвищення результативності діяльності, покращення позиціонування підприємств на ринку, створення позитивного іміджу та рівня ділової репутації, підвищення морального духу співробітників і лояльності клієнтів, а також інших переваг.

Монографія розрахована на науковців, практичних менеджерів, фахівців із відновлення підприємств та державних органів управління, які займаються питаннями підвищення конкурентоспроможності та стабільності економічних суб'єктів у складних умовах сучасного ринку.

Розділ 1.

**СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ, МОДЕЛІ,
МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ
ВІДНОВЛЕННЯ Й РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ**

Н.С. Скопенко

*докторка економічних наук, професорка,
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна*

І.В. Северина

*кандидатка економічних наук, доцентка,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна*

О.М. Кириченко

*кандидатка економічних наук, доцентка,
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна*

СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах тривалих воєнних дій, глобальної економічної турбулентності та трансформації ринкових структур питання відновлення бізнесу набуває особливої стратегічної значущості. Сучасні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, яке характеризується розривами логістичних ланцюгів, нестабільністю валютних ринків, зниженням інвестиційної активності та зростанням операційних ризиків. У таких умовах здатність бізнесу швидко адаптуватися, відновлювати стійкість і забезпечувати подальше зростання стає ключовим чинником економічної безпеки та конкурентоспроможності.

Післякризовий етап розвитку національної економіки потребує нових підходів до управління підприємствами, орієнтованих не лише на виживання, а й на побудову стратегічно стійких бізнес-моделей. Це передбачає інтеграцію принципів антикризового менеджменту, реструктуризації та стратегічного управління, що дозволяють забезпечити системну трансформацію підприємств з урахуванням сучасних викликів і можливостей.

Особливу актуальність дослідження стратегій відновлення бізнесу зумовлюють такі чинники:

1. Воєнний та післявоєнний контекст економічної діяльності України. Підприємства зазнають структурних втрат активів, ринків збуту та кадрового потенціалу, що потребує цілісних стратегій відновлення й переорієнтації діяльності.

2. Потреба у підвищенні стійкості до майбутніх криз. Світові тенденції показують, що кризи стають частішими, тому бізнес має розвивати здатність до адаптації, гнучкості та швидкого реагування.

3. Необхідність стратегічної реструктуризації. Відновлення ефективності потребує не лише фінансової стабілізації, а й організаційного та технологічного оновлення, цифровізації та впровадження інновацій.

4. Інтеграція у європейський економічний простір. Прагнення України до членства в ЄС актуалізує потребу у гармонізації бізнес-процесів із європейськими стандартами управління, сталого розвитку та корпоративної відповідальності.

5. Зміна моделі цінності бізнесу. У сучасних умовах стратегія відновлення має ґрунтуватися не лише на відновленні виробництва, а й на

формуванні довгострокової конкурентної переваги через інновації, ESG-принципи та партнерські екосистеми.

Таким чином, актуальність дослідження стратегій відновлення бізнесу визначається необхідністю наукового обґрунтування механізмів, що забезпечують синергію антикризових, реструктуризаційних та інноваційних дій, спрямованих на формування адаптивних, стійких і конкурентоспроможних підприємств у новій економічній реальності.

У контексті дослідження проблематики стратегічного відновлення підприємств важливим є аналіз наукових і аналітичних джерел, що розкривають сутність, принципи та інструменти бізнес-реструктуризації.

У сучасних наукових дослідженнях питання стратегічного відновлення бізнесу розглядається крізь призму антикризового менеджменту, адаптивного управління та реструктуризаційних процесів. Згідно з аналітичним звітом Deloitte (2020) [1], реструктуризація розглядається як безперервний процес, що охоплює широкий спектр заходів — від оперативного покращення ефективності до стратегічної трансформації бізнес-моделі. Автори наголошують на необхідності бачити реструктуризацію не лише як реакцію на кризу, а як можливість створення довгострокової стійкості підприємства (*Seeing restructuring through a wider lens – and embracing the opportunities*, Deloitte, 2020).

У дослідженні McKinsey & Company [2] підкреслено, що стратегії посткризового відновлення мають ґрунтуватися на поєднанні фінансової стабілізації з цифровою трансформацією бізнес-процесів. Згідно з їхніми висновками, підприємства, які активно впроваджують технологічні інновації в період відновлення, демонструють вищу стійкість і конкурентоспроможність на ринку. Подібної думки дотримується PwC (2022), наголошуючи, що успішне відновлення бізнесу базується на поєднанні фінансової стабілізації з організаційними та культурними змінами [3].

Міжнародні експерти, зокрема Світовий банк (2023), розглядають концепцію *Building Back Better* як основу післякризового розвитку, що орієнтується на підвищення стійкості економічних систем [4].

Наукові підходи до стратегічного управління підтримують і класичні теоретики: М. Портер (1985) зазначає, що створення конкурентних переваг неможливе без стратегічної адаптації до нових ринкових умов [5], а Д. Тіс (2014) пояснює здатність підприємства до швидкого оновлення ресурсів і компетенцій через концепцію динамічних здібностей [6]. І. Анософф (1988) вважає, що стратегічне управління є ключем до адаптації організації в умовах змін [7], а І. Адісес (2004) підкреслює необхідність узгодження стилів управління з етапами життєвого циклу підприємства [8]. Нарешті, як показують Р. Каплан і Д. Нортон (2001), ефективна стратегія відновлення повинна базуватися на системі збалансованих показників (*Balanced Scorecard*), що дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові цілі організації [9].

Аналітики Boston Consulting Group (2022) розглядають відновлення бізнесу як динамічний процес, що передбачає одночасне зміцнення фінансових основ, оптимізацію операційних процесів і формування нових стратегічних партнерств. Вони наголошують на важливості створення «адаптивної архітектури бізнесу», яка дозволяє швидко реагувати на зовнішні зміни.

Українські науковці у своїх працях звертають увагу на необхідність поєднання реструктуризаційних і відновлювальних стратегій у контексті воєнного стану та нестабільності економічного середовища. Дослідники акцентують на важливості державної підтримки та розвитку партнерських програм для забезпечення фінансової життєздатності підприємств харчової промисловості. Автори звертають увагу, що у вітчизняних реаліях важливо не лише оптимізувати внутрішні ресурси, а й забезпечити адаптивність до інституційних змін і ризиків безпеки.

Як зазначає Г. Крамаренко (2021), антикризове управління повинно мати стратегічний характер і враховувати фазу життєвого циклу підприємства [10]. На думку Л. Лігоненко (2019), важливо формувати систему раннього попередження кризових явищ, що є передумовою ефективного відновлення бізнесу [11]. Дослідники Л. Мельник і О. Кубатко (2020) підкреслюють, що сталий розвиток підприємств у післякризовий період можливий лише за умов інтеграції екологічних і соціальних аспектів у стратегію управління [12].

За результатами емпіричних досліджень, науковці виділяють реструктуризацію підприємства як центральний елемент системи антикризового менеджменту, акцентують увагу на необхідності системного підходу, що поєднує діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища, стратегічне планування, реінжиніринг бізнес-процесів, зміну організаційної структури та врахування людського фактору [13], та зазначають, що реструктуризаційні заходи сприяють підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [14]. Крім того, міжнародні дослідження, зокрема OECD (2023), акцентують на тому, що ключовим завданням держав і компаній у 2020-х роках є підвищення економічної стійкості до майбутніх шоків та формування структур, здатних швидко реагувати на зовнішні ризики [15].

Узагальнюючи результати, можна виокремити основні тенденції досліджень у сфері стратегій відновлення бізнесу:

- Зміщення акценту від реактивних заходів до проактивних моделей управління, що базуються на передбаченні кризових сценаріїв.
- Інтеграція цифрових технологій у процеси реструктуризації та управління ризиками.
- Орієнтація на стійкість (resilience) як ключову мету посткризових стратегій.
- Соціально-економічна контекстуалізація стратегій у залежності від середовища (зокрема, умов воєнного стану в Україні).

Підсумовуючи, можна зазначити, що сучасні підходи до стратегій відновлення бізнесу поєднують антикризові, інноваційні та трансформаційні елементи, спрямовані на формування довгострокової стійкості та конкурентних переваг підприємств у мінливому середовищі.

Отже, сучасна практика відновлення бізнесу переходить від реактивного до проактивного управління. Такий перехід означає зміну парадигми – від короткострокових антикризових заходів до стратегічного планування, заснованого на передбаченні ризиків і побудові внутрішньої стійкості. У цьому контексті ключову роль відіграють три взаємопов'язані напрями:

- реструктуризація фінансової та операційної діяльності, що забезпечує ліквідність і контроль витрат;

- цифрова та інноваційна трансформація, яка підвищує ефективність управлінських процесів;
- організаційна адаптація, спрямована на формування культури змін і розвиток людського капіталу.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що стратегія відновлення бізнесу має розглядатися як інтегрована система управління стійкістю, у межах якої антикризові, інноваційні та соціальні складові поєднуються в єдину модель посткризового розвитку.

Отже, відновлення бізнесу розглядається як системний процес, спрямований на відтворення потенціалу підприємства після дії кризових факторів з урахуванням вимог гнучкості, адаптивності та інноваційності. Згідно з концепцією Deloitte [1], процес відновлення бізнесу доцільно інтерпретувати як безперервний континуум реструктуризаційних заходів, що охоплює три послідовні фази: стабілізацію, трансформацію та переосмислення бізнесу (reimagine).

У теоретичній площині стратегії відновлення базуються на поєднанні підходів:

- антикризового управління (H. Ansoff, I. Adizes),
- ресурсної теорії підприємства (J. Barney, D. Teece),
- моделі стійкого розвитку (resilience-based management),
- теорії стратегічної реструктуризації (R. Kaplan, D. Norton).

У межах цих підходів стратегія відновлення трактується як комплекс цілеспрямованих управлінських рішень, що забезпечують відновлення фінансової рівноваги, структурне оновлення бізнес-моделі та формування довгострокових конкурентних переваг.

З авторської точки зору, процес формування стратегій відновлення доцільно розглядати поетапно:

1. **Діагностика стану підприємства.** Аналіз фінансових, виробничих і ринкових показників, оцінка масштабів збитків, визначення критичних вузлів.

2. **Оцінка зовнішнього середовища.** Вивчення динаміки попиту, макроекономічних тенденцій, регуляторних обмежень, воєнних ризиків і логістичних проблем.

3. **Вибір моделі реструктуризації.** Залежно від глибини кризи обирається стратегія стабілізації, трансформації або переосмислення (континуум Deloitte).

4. **Розроблення операційного плану відновлення.** Формування дорожньої карти заходів, бюджетування, розподіл ресурсів і відповідальності.

5. **Впровадження стратегічних ініціатив.** Реалізація коротко- та середньострокових проєктів: оптимізація витрат, автоматизація, зміна продуктового портфеля, пошук партнерств.

6. **Моніторинг і коригування стратегії.** Використання KPI, збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), аналіз результативності заходів і адаптація планів.

Для ефективного відновлення підприємства важливо не лише визначити ключові напрямки реструктуризації, а й послідовно реалізувати конкретні етапи цього процесу. Для практичного застосування необхідно деталізувати кожен

етап, визначити його цілі, завдання, методи реалізації та очікувані результати (табл.1).

Таблиця 1

Сутність та основні інструменти етапів процесу відновлення підприємства

Цілі	Завдання	Методи реалізації / інструменти	Очікувані результати
1. Діагностика стану підприємства			
Виявлення проблемних зон та оцінка поточного стану	Аналіз фінансових, виробничих та ринкових показників; визначення критичних вузлів	Фінансовий аналіз, SWOT, аналіз виробничих процесів, оцінка ринкових позицій, матриця ризиків	Чітке уявлення про слабкі та сильні сторони підприємства; визначення пріоритетних напрямів втручання
2. Оцінка зовнішнього середовища			
Ідентифікація зовнішніх загроз і можливостей	Дослідження макроекономічних, ринкових, регуляторних та логістичних факторів	PESTEL-аналіз, аналіз попиту та тенденцій ринку, оцінка регуляторних обмежень та ризиків	Розуміння зовнішніх впливів на діяльність; виявлення ключових факторів ризику та потенційних можливостей
3. Вибір моделі реструктуризації			
Визначення оптимальної моделі трансформації	Порівняння альтернативних стратегій реструктуризації; оцінка ресурсів і ризиків	Сценарне планування, матриця ризиків, порівняльний аналіз фінансових, операційних та організаційних моделей	Вибір моделі реструктуризації, що забезпечує максимальну ефективність і мінімізацію ризиків
4. Розроблення операційного плану відновлення			
Конкретизація стратегічних рішень у практичні заходи	Планування фінансових, організаційних та операційних заходів; визначення термінів і відповідальних	Планування заходів, KPI, Gantt-діаграми, програми розвитку персоналу	Чіткий операційний план з розподілом відповідальності, ресурсів та термінів виконання
5. Впровадження стратегічних ініціатив			
Реалізація плану для стабілізації та розвитку підприємства	Виконання заходів плану, інтеграція змін у процеси та структури	Управління проєктами, автоматизація процесів, цифрові платформи, контрольні механізми	Реалізація запланованих заходів; підвищення ефективності та адаптивності підприємства
6. Моніторинг і коригування стратегії			
Забезпечення безперервної ефективності та адаптивності	Відстеження результатів, виявлення відхилень, коригування планів	KPI, фінансовий та операційний аудит, регулярні звіти, аналіз ризиків	Підтримання стратегії у відповідності до змін середовища; підвищення стійкості та конкурентоспроможності

Джерело: згруповано авторами

На першому етапі відбувається діагностика стану підприємства, що являє собою системний процес оцінки його поточного функціонального та

фінансового стану з метою виявлення проблемних зон та визначення стратегічних пріоритетів для подальшого розвитку або реструктуризації. В межах цього етапу здійснюється аналіз фінансових показників, що включає оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності та структури капіталу; аналіз виробничих показників, який дозволяє виявити ефективність використання ресурсів, продуктивність виробничих ланок і рівень технологічної організації; а також аналіз ринкових показників, що охоплює оцінку частки ринку, конкурентних позицій і динаміки попиту на продукцію.

Особлива увага приділяється виявленню масштабів збитків і критичних вузлів, тобто тих елементів організаційної структури, процесів або продуктів, які створюють найбільший ризик для фінансової стабільності та ефективності підприємства. Формування матриці внутрішніх ризиків дозволяє систематизувати загрози, пріоритизувати їх за рівнем значущості та обґрунтовано планувати заходи щодо їх мінімізації. Така комплексна діагностика дозволяє не лише сформулювати об'єктивну картину поточного стану підприємства, а й визначити пріоритетні напрямки для стратегічного управління, реструктуризації або впровадження антикризових заходів.

Оцінка зовнішнього середовища підприємства є ключовим етапом стратегічного аналізу та відновлення бізнесу, який дозволяє ідентифікувати фактори, що впливають на його діяльність поза межами організації. У межах цього процесу здійснюється аналіз динаміки попиту на продукцію або послуги підприємства, що включає оцінку тенденцій споживчого попиту, змін у споживчих вподобаннях та поведінкових моделях клієнтів.

Важливою складовою є аналіз макроекономічних тенденцій, що охоплює вивчення динаміки ВВП, інфляції, валютних курсів, рівня зайнятості та інших економічних індикаторів, які можуть безпосередньо впливати на фінансову стійкість підприємства. Одночасно здійснюється оцінка регуляторних та правових обмежень, включаючи законодавчі та нормативні акти, стандарти безпеки, податкові та екологічні вимоги, що визначають рамки діяльності організації.

Особлива увага приділяється воєнним, політичним і логістичним ризикам, особливо у країнах із підвищеним рівнем геополітичної нестабільності до яких відноситься й Україна. До таких ризиків належать порушення ланцюгів постачання, транспортні обмеження, ризики безпеки персоналу та активів підприємства, а також непередбачувані зміни регуляторного середовища в кризових умовах.

Комплексна оцінка зовнішнього середовища дозволяє підприємству виявити ключові загрози та можливості, адаптувати стратегічні плани до поточних умов, а також розробити механізми гнучкого реагування на зміни ринку та зовнішніх факторів. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості організації та її здатності до ефективного відновлення після кризових впливів.

Вибір моделі реструктуризації є ключовим етапом процесу відновлення підприємства, який визначає стратегічний підхід до трансформації його фінансових, виробничих та організаційних структур. На цьому етапі здійснюється аналіз альтернативних сценаріїв реструктуризації, зокрема

фінансової, операційної, організаційної та стратегічної реструктуризації, з урахуванням специфіки галузі, масштабів діяльності та характеру виявлених проблем.

Рішення про застосування тієї чи іншої моделі базується на комплексній оцінці ефективності, ризиків і ресурсних можливостей підприємства, а також на прогнозуванні очікуваного впливу реструктуризаційних заходів на фінансову стійкість, конкурентоспроможність та адаптивність організації. При цьому враховуються такі аспекти:

- рівень фінансової нестабільності і потреба у ліквідності;
- продуктивність і ефективність виробничих процесів;
- структура організації та управлінських функцій;
- вплив на ринкові позиції та взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами.

Критерієм вибору моделі реструктуризації є її здатність забезпечити максимальну ефективність у поєднанні з мінімізацією ризиків, одночасно враховуючи потреби розвитку підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. До найбільш поширених моделей належать:

Фінансова реструктуризація, спрямована на оптимізацію боргових зобов'язань та поліпшення платоспроможності;

Операційна реструктуризація, що передбачає удосконалення виробничих процесів і підвищення ефективності використання ресурсів;

Організаційна реструктуризація, яка включає зміни у структурі управління, ролях персоналу та корпоративній культурі;

Стратегічна реструктуризація, що передбачає перегляд бізнес-моделі, продуктового портфеля та ринкових позицій підприємства.

Обрання оптимальної моделі реструктуризації дозволяє підприємству системно відновити функціонування, підвищити адаптивність та забезпечити довгострокову стійкість у мінливому бізнес-середовищі.

Розроблення операційного плану відновлення є критично важливим етапом процесу реструктуризації підприємства, що передбачає конкретизацію стратегічних рішень у практичні заходи та дії, спрямовані на відновлення фінансової, виробничої та організаційної стабільності. Операційний план відновлення формується на основі результатів діагностики стану підприємства, оцінки зовнішнього середовища та обраної моделі реструктуризації.

Основними завданнями цього етапу є:

- Формування конкретних заходів для стабілізації фінансового стану, включаючи оптимізацію витрат, реструктуризацію боргових зобов'язань, управління ліквідністю та інвестиціями;

- Оптимізація операційних процесів, що включає модернізацію виробничих технологій, покращення логістики, ефективне використання ресурсів та підвищення продуктивності;

- Організаційне впорядкування, яке охоплює перерозподіл ролей і повноважень, підвищення кваліфікації персоналу та адаптацію корпоративної культури до змін;

- Визначення чітких термінів і відповідальних осіб за реалізацію кожного заходу, що забезпечує контроль і моніторинг виконання плану.

Операційний план відновлення також включає систему показників ефективності, що дозволяє оцінювати прогрес реалізації заходів та коригувати дії у разі відхилень від запланованих результатів. Системний підхід до розроблення плану сприяє послідовній реалізації реструктуризаційних заходів, зменшенню ризиків та підвищенню адаптивності підприємства, що в результаті забезпечує його стабільний розвиток у післякризовий період.

Впровадження стратегічних ініціатив є критично важливим етапом процесу відновлення підприємства, що передбачає реалізацію розроблених стратегій та операційних планів у практичній діяльності організації. На цьому етапі стратегічні рішення трансформуються у конкретні дії, які спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, підвищення операційної ефективності та адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін.

Основні складові впровадження стратегічних ініціатив включають:

- Реалізацію фінансових заходів, таких як оптимізація витрат, реструктуризація боргових зобов'язань, управління ліквідністю та залучення інвестицій для підтримки ключових проєктів;

- Впровадження організаційних змін, що передбачає перерозподіл повноважень, реорганізацію структурних підрозділів, розвиток компетенцій персоналу та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та гнучкість;

- Модернізацію операційних процесів, включаючи оптимізацію виробничих ланцюгів, удосконалення логістики, інтеграцію цифрових технологій та підвищення продуктивності ресурсів;

- Розроблення системи моніторингу та контролю, що забезпечує постійне відстеження ходу реалізації ініціатив, оперативне реагування на відхилення від плану та коригування дій у разі виникнення непередбачених ризиків.

Впровадження стратегічних ініціатив забезпечує синергетичний ефект від усіх заходів реструктуризації, дозволяє закріпити досягнуті результати та створює передумови для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Успішна реалізація цього етапу потребує узгодженої взаємодії всіх структурних підрозділів, чіткого розподілу відповідальності та ефективної системи внутрішньої комунікації.

Моніторинг і коригування стратегії є завершальним етапом процесу відновлення підприємства та забезпечує безперервний контроль ефективності реалізації стратегічних і операційних заходів. Цей етап передбачає систематичне відстеження ключових показників діяльності, порівняння фактичних результатів із плановими та оцінку відповідності реалізованих ініціатив стратегічним цілям організації.

Основні функції моніторингу включають:

- Вимірювання фінансових показників – аналіз ліквідності, рентабельності, структури капіталу та ефективності використання ресурсів;

- Оцінку виробничих та операційних результатів – контроль продуктивності, якості продукції, дотримання термінів і ефективності бізнес-процесів;

- Аналіз ринкових та стратегічних показників – оцінка частки ринку, конкурентних позицій, задоволеності споживачів та адаптивності до змін зовнішнього середовища;

- Виявлення відхилень і ризиків, що виникають під час реалізації стратегічних ініціатив, та визначення причин їх появи;

- Коригування стратегії та планів на основі отриманих даних, що забезпечує оперативне реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх умов і підвищує ефективність процесу відновлення.

Системний підхід до моніторингу та коригування стратегії дозволяє підприємству підтримувати адаптивність, зменшувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Він перетворює стратегію відновлення з одноразового плану на динамічний інструмент управління, здатний реагувати на зміни ринкового середовища, економічні шоки та інші зовнішні виклики.

Узагальнюючи, описані етапи формують послідовний, інтегрований і динамічний процес відновлення підприємства, який забезпечує:

- системне виявлення проблем та можливостей;
- адаптацію до змін зовнішнього середовища;
- оптимізацію ресурсів і процесів;
- підвищення стійкості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Такий підхід дозволяє перетворити реструктуризацію з одноразового антикризового заходу на стратегічний механізм сталого розвитку, здатний реагувати на турбулентні умови сучасного бізнес-середовища.

Описані шість етапів процесу відновлення підприємства демонструють системний і послідовний підхід до стабілізації та трансформації організації. Проте, для практичної реалізації реструктуризаційних заходів необхідно визначити конкретну модель стратегії відновлення, яка відображатиме пріоритети підприємства, його ресурсні можливості та характер зовнішніх ризиків.

На основі узагальнення сучасних досліджень і практик консалтингових компаній виокремлено наступні базові моделі стратегій відновлення:

1. Антикризова стратегія спрямована на швидке реагування на кризові явища та мінімізацію фінансових, операційних і ринкових втрат. Основна мета цього підходу – забезпечення безперервності діяльності підприємства у критичних умовах шляхом стабілізації ліквідності, оптимізації витрат, реструктуризації боргових зобов'язань та оперативного управління ризиками. Антикризова стратегія зазвичай застосовується на початкових етапах кризового розвитку підприємства або у випадках, коли загроза фінансової стійкості є надзвичайно високою.

2. Стабілізаційна стратегія орієнтована на помірне відновлення та стабілізацію бізнес-процесів після кризових явищ. Вона передбачає поєднання фінансової оптимізації, організаційної реорганізації та адаптації до змін зовнішнього середовища. Головним завданням є підтримка операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства у середньостроковій перспективі, забезпечення відновлення ринкових позицій та підвищення здатності реагувати на нові виклики.

3. Трансформаційна стратегія передбачає глибоку реструктуризацію бізнесу, модернізацію виробничих і управлінських процесів, а також перегляд бізнес-моделі. Метою є довгострокове підвищення конкурентних переваг та адаптація до стрімких змін зовнішнього середовища, включаючи цифровізацію, глобалізацію та зміну споживчих потреб. Трансформаційна стратегія потребує значних ресурсів і комплексного планування, проте забезпечує стійке зростання та підвищення ефективності підприємства у довгостроковій перспективі.

4. Інноваційно-інтеграційна стратегія, відома як **Reimagine**, спрямована на інтеграцію інноваційних підходів у всі аспекти діяльності підприємства, включаючи продукцію, процеси, організаційну структуру та бізнес-модель. Вона передбачає створення нових ринкових можливостей, використання цифрових технологій та інтеграцію стейкхолдерів у процес стратегічних змін. Reimagine дозволяє підприємству не лише відновити діяльність після кризи, а й перевизначити власну роль на ринку, підвищити гнучкість та сформувані нові конкурентні переваги в умовах турбулентного середовища.

Після визначення базових моделей стратегій відновлення підприємств важливо розглянути їх практичне застосування у конкретних галузях, зокрема у харчовій промисловості, яка характеризується високою чутливістю до змін попиту, регуляторного середовища та логістичних ризиків.

Харчова промисловість є однією з базових галузей економіки України, яка забезпечує продовольчу безпеку та експортний потенціал. Проте під час війни галузь зазнала значних втрат через:

- знищення або пошкодження виробничих потужностей;
- розрив ланцюгів постачання сировини;
- втрату частини внутрішнього ринку;
- дефіцит енергоресурсів і трудових ресурсів.

Особливості галузі, такі як короткий термін зберігання продукції, залежність від сировинних ресурсів та висока конкуренція на ринку, обумовлюють необхідність адаптації кожної стратегії до специфічних умов діяльності (табл. 2).

Реалізація таких стратегій забезпечує підприємствам можливість не лише компенсувати втрати, а й перейти до моделі стійкого розвитку, що узгоджується з принципами «Build Back Better» та європейськими стандартами ESG.

Яскравим прикладом адаптації бізнесу до кризових умов є підприємство з Луганської області, що спеціалізувалося на виробництві панчішно-шкарпеткових виробів. За декілька тижнів до початку повномасштабного вторгнення фабрика інвестувала 0,5 млн євро в італійське обладнання за кредитні кошти та отримала міжнародний грант від USAID на запуск нової експортної

лінійки продукції. Підприємство займало 7000 м², з яких 5000 м² були виробничими площами, та налічувало 162 працівники, переважно жінок. Асортимент продукції включав понад 200 найменувань.

Таблиця 2

Моделі стратегій відновлення бізнесу в харчовій промисловості

Зміст	Основні інструменти/заходи	Приклади для харчової промисловості
Антикризова		
Швидке реагування на кризу, мінімізація втрат, забезпечення безперервності діяльності	Оптимізація витрат, реструктуризація боргів, управління ліквідністю, скорочення неприбуткових операцій	Тимчасове скорочення виробництва збиткових ліній, переведення персоналу на критичні процеси, зниження енергоспоживання
Стабілізаційна		
Відновлення операційної ефективності та ринкових позицій, адаптація до змін середовища	Організаційна реорганізація, перегляд портфеля продукції, контроль якості, планування закупівель	Оптимізація логістики постачання сировини, вдосконалення системи контролю якості продукції, оновлення асортименту популярних продуктів
Трансформаційна		
Глибока реструктуризація та модернізація бізнес-моделі, підвищення конкурентоспроможності	Інвестиції в нове обладнання, цифровізація процесів, автоматизація виробництва, перегляд стратегії збуту	Впровадження сучасних ліній упаковки та фасування, автоматизація складського обліку, цифрові платформи для прогнозування попиту
Інноваційно-інтеграційна (Reimagine)		
Інтеграція інновацій у всі аспекти бізнесу, створення нових ринкових можливостей	Інноваційні продукти, цифрові технології, інтеграція ланцюгів постачання, співпраця зі стейкхолдерами	Розробка продуктів функціонального харчування, використання IoT для контролю виробничих процесів, впровадження системи сталого постачання сировини

Джерело: узагальнено авторами

Однак у 2022 році через бойові дії фабрика в м. Рубіжне була зруйнована обстрілами, обладнання та запаси готової продукції були втрачені або розграбовані, а загальні збитки сягнули 7 млн доларів США. Внаслідок цього підприємство було змушене призупинити діяльність на майже півроку.

Першочерговим завданням стало евакуювання персоналу. Відновлення виробництва здійснювалося у Львові з нуля. Партнери з Dodo Socks надали переселеним працівникам житло та безвідсотковий кредит на придбання швейних машин. Програма USAID «Економічна підтримка підприємництва» профінансувала оренду виробничих (1000 м²) та допоміжних приміщень (близько 500 м²), що значно поступається розмірам попередніх потужностей. Крім того, завдяки гранту EFSE підприємство закупило додаткові три італійські

швейні машини для виготовлення високоякісної продукції. Наразі штат скоротився до 66 працівників.

Весь отриманий дохід у розмірі близько 250 тис. доларів на рік спрямовується на обслуговування банківських кредитів. Попри значні труднощі, пов'язані з втратою виробничої бази та фінансовим навантаженням, компанія продовжує шукати можливості для залучення кредитних та грантових ресурсів. Керівництво має намір розширювати продажі під власними брендами як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [16].

Kernel, один з найбільших виробників і експортерів зерна в Україні, зазнав значного впливу війни. Експорт компанії був порушений, а її операції на сході України призупинені. У відповідь Kernel позбувся непрофільних активів і зосередився на своєму основному бізнесі – виробництві та експорті зерна. Така стабілізаційна стратегія допомогла компанії залишатися стійкою та прибутковою, незважаючи на виклики війни [17].

В той же час, компанія і надалі постійно адаптує діяльність під виклики сьогодення. У ході весняної посівної 2025 року Kernel скоротив площі під соєю та соняшником у три рази до 24 тис. га і 46 тис. га відповідно для повернення до довоєнної агрономічної стратегії. Відтак агрохолдинг скоригував структуру посівів для майбутнього врожаю і відвів 48% всіх виробничих площ або 172 тис. га під кукурудзу. Осима пшениця залишилася другою за величиною культурою і зайняла 95 тис. гектарів або 27% від загальної площі. Площа посівів соняшнику скоротилася на 32% проти минулого сезону. Хоча соняшник залишається економічно життєздатним, це скорочення відображає навмисний крок до відновлення довгострокового здоров'я ґрунту. Оскільки безперервне вирощування соняшнику може призвести до виснаження поживних речовин та посилення тиску шкідників. Повернення до асортименту культур групи, яке практикувалося два роки тому, спрямоване на підтримку збалансованого портфелю культур, що відповідає передовим агрономічним практикам [18].

Попри складнощі та виклики війни, компанія залишається лідером із запровадження інновацій для агропромислового комплексу України. Діджиталізація, автоматизація, впровадження інноваційних технологій – невід'ємні фактори розвитку в сучасних умовах. ІТ-технології застосовуються на всіх етапах – від вирощування сировини до реалізації готової продукції. Цифровізація процесів масштабується не тільки на агропідприємства, а й заводи, термінали, елеватори, логістичні ланцюжки [19].

Nestlé в Україні є афілійованою компанією корпорації Nestlé S.A., заснованої у 1867 році в Швейцарії. Nestlé S.A. – один з найбільших виробників продуктів харчування і напоїв у світі, серед яких кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія, дитяче та спеціальне медичне харчування, морозиво та заморожені продукти, готові сніданки, мінеральна вода, корми для домашніх тварин. Nestlé є одним з найбільших виробників харчових продуктів в Україні, має три фабрики та будує нову, четверту. На фабриках компанії в Україні виготовляється продукція улюблених українських брендів «Світоч», «Торчин», «Мівіна», а також продукція деяких міжнародних брендів компанії [20].

Повномасштабне вторгнення Росії не стало для них цілковитою несподіванкою. Ще на початку 2022 року керівництво уважно відстежувало ситуацію та готувало план на випадок загострення ситуації. Ця підготовка до найгіршого сценарію дозволила втриматися в перші місяці війни та налагодити роботу бізнесу. Компанія приймала зважені рішення відповідно до відслідковування ситуації, що дало можливість швидко відновити потужності на заході країни та забезпечувати українців необхідними продуктами харчування.

Протягом останніх двох з половиною років компанія адаптувалася до роботи в умовах війни та забезпечила стабільну роботу всіх процесів. Окрім того, ще до повномасштабної війни на фабриках і в дистрибуційних центрах Nestlé в Україні почали встановлювати сонячні панелі, що генерують зелену електроенергію для власного споживання. Зараз вироблена сонячними станціями електроенергія покриває в середньому 18% потреб дистрибуційних центрів та 11% потреб фабрики. Використання зеленої енергії не лише вигідне з економічного погляду, але й позитивно впливає на зменшення вуглецевого сліду. Компанія Nestlé зобов'язалася досягти нульового рівня викидів CO₂ до 2050 року [20].

Стратегія розширення ринків дала змогу протягом 2023 року компанії збільшити обсяги експорту на 30% порівняно з першим роком повномасштабної війни, а також розширити географію: компанія додала ще дев'ять європейських держав до переліку країн-імпортерів своєї кулінарної продукції. Керівництво компанії Nestlé планує й надалі нарощувати обсяги експорту. Цьому сприяє побудова нової четвертої фабрики, яка буде зосереджена також і на виробництві кулінарної продукції на експорт.

Компанія Nestlé у 2025 році має намір інвестувати 8 млрд грн у свою комерційну діяльність в Україні, зокрема, у просування своїх товарів у торгівельних мережах, а також 1,5 млрд грн у модернізацію своїх заводів для покращення своєї продукції. Отже, стратегія Nestlé базується на інноваціях, для нових та вже існуючих брендів [21].

Компанія Coca-Cola HBC є однією з найбільших у світі компаній-ботлерів продукції компанії The Coca-Cola Company. У 2014 році компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» та «Кока-Кола Ботлінг Кишинів» об'єдналися в один бізнес-юніт. У 2019 році до них приєдналась «Coca-Cola HBC Armenia» і разом вони становлять бізнес-юніт «Coca-Cola HBC Ukraine, Armenia & Moldova». Компанія "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед" виробляє широкий вибір безалкогольних напоїв у різних категоріях: солодкі газовані напої, соки, вода, енергетичні напої та холодні чаї [22].

Компанія дотримується принципів сталого розвитку з метою створення цінностей для свого бізнесу і для суспільства. Ця політика передбачає задоволення потреб споживачів у виборі безалкогольних напоїв, заохочення відкритих робочих стосунків, ведення бізнесу в умовах дбайливого ставлення до навколишнього середовища та здійснення вагомих внесків у соціально-економічний розвиток місцевих громад.

Стратегія компанії Coca-Cola полягає в постійному оновленні продукції, адаптації до ринкових умов та розвитку найкращих практик господарювання.

Coca-Cola інвестує у свій розвиток, а також в економіку та суспільство, зокрема через підтримку проєктів з поводження з відходами та екологічної освіти.

Компанія реалізує глобальні ініціативи, наприклад, «Світ без відходів», яка має на меті до 2030 року збирати та переробляти таку саму кількість пакування, яку вона постачає на ринок [23].

Попри війну, компанія Coca-Cola не зупиняється на досягнутому, її діяльність спрямована на створення цінності для клієнтів шляхом впровадження інновацій в напрямку:

- діджиталізації. Бренд активно використовує соцмережі, штучний інтелект та персоналізовану рекламу. Кампанія «Поділися Coca-Cola» із пляшками, на яких були імена, стала вірусною завдяки соцмережам.

- екологічності. Компанія інвестує в екологічні пляшки, зменшує використання пластику та розвиває програми переробки.

- нових смаків та продуктів. Виробник експериментує з напоями, додає вітаміни, створює нові варіанти енергетиків та низькокалорійних напоїв ринок [24].

Отже, наведені практики свідчать про імплементацію інноваційно-інтеграційної стратегії компанії Coca-Cola.

Висновки. Розробка стратегій відновлення бізнесу є невід'ємною складовою сучасної системи стратегічного управління. Їх ефективність визначається:

- глибиною аналітичної діагностики,
- здатністю до гнучкого планування,
- швидкістю впровадження змін,
- узгодженістю між фінансовими, організаційними та інноваційними рішеннями.

Прослідковується переорієнтація з реактивного на проактивне управління бізнесом. Проактивний підхід дозволяє забезпечити більшу стійкість бізнесу, знижуючи витрати на подолання наслідків криз і сприяючи швидшому відновленню. Це створює конкурентні переваги та підвищує довіру з боку партнерів, інвесторів і клієнтів. Використання аналітики, цифрових інструментів та систем управління ризиками є основою проактивного управління. Бізнеси, які впроваджують такі підходи, здатні своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Культура гнучкості та інноваційності стає ключовим чинником у процесі трансформації підходів до відновлення бізнесу. Лідери компаній повинні формувати середовище, в якому превентивні дії стають нормою, а не винятком.

Процес реструктуризації стимулює інновації та впровадження сучасних технологій, що є ключовим чинником адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Реструктуризація сприяє оновленню стратегічного курсу підприємства, що дозволяє йому краще відповідати сучасним викликам та використовувати нові можливості для розвитку. Підприємства, які розглядають реструктуризацію не як кризовий захід, а як інструмент стратегічного оновлення, формують більш високу стійкість до ризиків і конкурентні переваги в умовах постійної невизначеності.