

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра економічної кібернетики**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**Економіко-математичне моделювання стратегій розвитку підприємства під час дії воєнного стану**

студента 2 курсу магістратури  
спеціальності 051 «Економіка»  
ОНП «Економічна кібернетика»  
денної форми навчання  
Кучеренка Володимира Володимировича

**Науковий керівник:**

доктор економічних наук, професор  
Ляшенко Олена Ігорівна

Засвідчую, що в цій роботі немає  
запозичень із праць інших авторів без  
відповідних посилань

Володимир КУЧЕРЕНКО \_\_\_\_\_  
(підпис)

Роботу допущено до захисту перед ЕК  
рішенням кафедри економічної кібернетики  
від 13 травня 2024 р., протокол № 13

Завідувач кафедри:  
доктор економічних наук, професор  
Олена ЛЯШЕНКО \_\_\_\_\_  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ТА МЕТОДОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ВОЄННИХ РИЗИКІВ.....	6
1.1 Моделі стратегії підприємства. Теорія та види .....	6
1.2. Стратегічний розвиток підприємств під час воєнного стану .....	19
1.3 Умови існування підприємств за умов воєнного стану .....	26
Висновки до розділу 1 .....	35
РОЗДІЛ 2 ОПИС РИЗИКІВ ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МХП ТА АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ.....	36
2.1 Технічно-економічний аналіз ПраТ «МХП».....	36
2.2 Аналіз стану аграрного сектору України .....	44
2.3 Ризики та їх оцінка для підприємства МХП .....	49
2.3.1 Воєнні ризики, які властиві для підприємства МХП .....	49
2.3.2 Моделі оцінки ризиків та аналізу діяльності підприємства .....	55
Висновки до розділу 2 .....	59
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ АДАПТАЦІЇ ДО ВОЄННИХ РИЗИКІВ .....	61
3.1 Аналіз профілю підприємства та моделювання ризиків на його діяльність .....	61
3.1.1 SWOT-аналіз та карта ризиків.....	61
3.1.2 Метод сценаріїв прогнозу майбутніх витрат .....	65
3.2 Рекомендації експертів щодо зменшення впливу військових загроз на діяльність підприємства.....	70
Висновки до розділу 3 .....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

## ВСТУП

У сучасному світі підприємства та організації зіштовхуються з багатьма складними та многоплановими проблемами в усіх галузях економічної діяльності. Геополітичні ризики, економічна нестабільність, конкуренція, технологічні зміни, правові обмеження та регулювання, соціальна відповідальність, стійкість ланцюга постачання, кадрові питання - це значні фактори, що впливають на функціонування підприємств. Війна, яка почалася в нашій країні 24 лютого 2022 року, створила невпевненість для економічної діяльності багатьох підприємств. В таких умовах ефективне управління діяльністю та управління ризиками військових загроз стають дуже актуальними. Для успішного управління підприємством під час війни фахівці з прогнозування діяльності мають ретельно аналізувати ситуацію та передбачати можливі проблеми та їх наслідки, швидко вживати необхідних заходів для забезпечення стійкості бізнесу. Це робить дану тему дуже важливою та актуальною в сфері управління ризиками та стратегічного планування.

Дослідження наукової літератури. Багато вчених, як і з-за кордону, так і в Україні, внесли великий внесок у вирішення проблем управління економічною ефективністю підприємств. Серед них С.Л. Брю, І.М. Бойчик, З.П. Двудіт, О.І. Кузьмак, А.В. Гречко, А.С. Гречухін, О.Г. Мельник, І.М. Козлова, О.В. Араф'єва. Незважаючи на значний внесок цих вчених у теоретичну базу, проблема доходу залишається дуже актуальною. Зокрема, внаслідок військових дій, проблема ефективності роботи підприємств аграрного сектору стала надзвичайно актуальною для держави.

*Об'єктом дослідження* є моделювання стратегії розвитку агропромислового підприємства.

*Предметом дослідження* є аналіз теоретичних засад та розробка практичних методів моделювання та оптимізації економічної ефективності агропромислового підприємства в умовах воєнної небезпеки та ризиків.

Метою даного дослідження є створення моделі стратегії розвитку підприємства, виявлення впливу ризиків, властивих у воєнний час, на економічну ефективність та розроблення методів нівелювання їх негативних наслідків.

За сформованою метою було визначено та вирішено наступні завдання дослідження:

- Проаналізовано теоретичні основи розробки стратегічних моделей для розвитку підприємств.
- Проведено аналіз стану та розвитку підприємств у період воєнного стану в Україні.
- Оцінено теоретичні характеристики економічної ефективності підприємства МХП.
- Проведено аналіз фінансових показників МХП.
- Визначено можливі військові загрози з урахуванням геополітичних та регіональних особливостей.
- Запропоновано якісну модель для оцінки профілю підприємства.
- Проведено якісну оцінку впливу ризиків та їх розподіл за ступенем тяжкості.
- Розроблено математичну модель для оцінки впливу військових ризиків на фінансові показники.
- Створено стратегії та надано рекомендації з мінімізації впливу військових ризиків.

Під час проведення дослідження використовувалися наступні методи:

- Методи збору інформації, що включали спостереження за різними частинами побудованої системи для визначення витрат та доходу в умовах військових ризиків.
- Аналіз, що передбачав горизонтальний аналіз фінансових показників підприємства та докладний розгляд економічних показників з урахуванням військових загроз.
- Узагальнення, яке полягало у виявленні загальних особливостей впливу військових ризиків на діяльність МХП.

- Економіко-математичне моделювання, що включало визначення впливу військових ризиків на економічну ефективність підприємства, оцінку можливих витрат і доходів, а також пошук альтернативних стратегій.
- Синтез, який полягав у визначенні окремих економічних показників підприємства за кожен рік для подальшого аналізу в цілому.
- Індукція, яка охоплювала процес формування узагальнених висновків на основі аналізу розподілених частин впливу військових загроз.
- Дедукція, що включала отримання висновків на основі результатів моделювання економічних показників підприємства.

Наукова та практична новизна роботи полягає у встановленні впливу військового ризику на економічну продуктивність об'єкта дослідження та розробці стратегій управління агропромисловим підприємством в умовах воєнного конфлікту в Україні. У процесі дослідження було створено економіко-математичну модель, що дозволяє прогнозувати поведінку об'єкта дослідження під час настання кожного з розглянутих військових ризиків.

Інформаційна база дослідження є наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних учених у галузі управління підприємством, аналізу ризиків та економічної кібернетики. Основні джерела також включають фінансові звіти підприємства МХП, інформаційні довідники стану агропромисловості в Україні, звіти КШЕ проекту “Росія заплатить”, а також ресурси мережі інтернет.

# РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ТА МЕТОДОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

## 1.1 Моделі стратегії підприємства. Теорія та види

Кожна стратегія розвитку підприємства формулюється з урахуванням конкретних завдань і місії, які організація планує реалізувати. Різноманітність цілей визначає різні типи стратегій. Проте багато відомих стратегій ґрунтуються не на цілях самого підприємства, а на його економічній діяльності, яка відбувається в умовах ринкових відносин. Ця діяльність залежить від унікальності підприємства як з точки зору ресурсів, що в нього є, так і з точки зору варіантів управлінських рішень.[1]

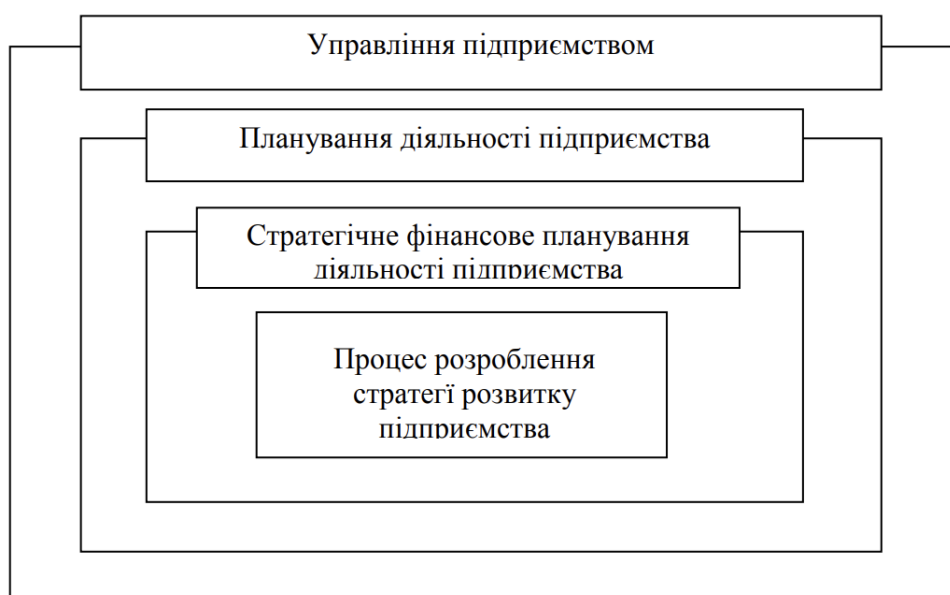


Рисунок 1.1. Місце процесу розроблення стратегії розвитку в управлінні підприємством [1]

Джерело: [1]

Необхідно розробити класифікацію стратегій, яка дозволить визначити необхідність конкретної стратегії для підприємства залежно від його основних параметрів. Ці параметри визначаються за допомогою мети, зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та ресурсів, які воно має. Стратегія

підприємства - це процес формування загального напрямку розвитку організації, що базується на визначенні нових місій діяльності, узгодженні внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробці комплексу заходів для досягнення поставлених цілей.

Принципи розробки стратегії розвитку підприємства включають наступні аспекти [2]:

1. Головною метою є досягнення довгострокових цілей як господарської системи та задоволення економічних інтересів її власників.
2. Слід розглядати різні варіанти можливих напрямків діяльності, що зумовлені змінами у зовнішньому середовищі підприємства.
3. Стратегія повинна безперервно адаптуватися до змін, які відбуваються як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства.
4. Координація розробки стратегії та погодження стратегічних дій за різними аспектами діяльності підприємства, типами ресурсів та ролями.

Класифікація стратегій відповідає наступним основним вимогам:

- Динаміка параметрів поведінки компанії.
- Ступінь прийняття стратегічних рішень.
- Тип пріоритету системи управління.
- Закономірність і необхідність реагування на зміни зовнішнього середовища.
- Рівень ризиків, пов'язаних зі стратегією.
- Вид ресурсів, необхідних для реалізації стратегії.
- Часовий інтервал стратегічного планування.

Управління підприємством часто визначає загальні стратегії, надаючи їм конкретні назви та описуючи їх на основі спільних ризиків, з якими вони зіштовхуються. Таким чином, загальні характеристики корпоративних стратегій можна розділити на наступні групи:

I. Стратегії концентрованого зростання, до яких належать:

- стратегія укріплення позицій на ринку (підприємство прагне зайняти провідні позиції з відомим продуктом на ринку);
- стратегія розширення ринку (підприємство активно розглядає нові ринки збуту для своєї продукції, яка вже успішно продається на існуючих ринках);
- стратегія розвитку продукту (на наявних ринках відбувається покращення продукту за рахунок його удосконалення, модифікації тощо).

## II. Стратегії інтегрованого зростання, основні з яких [3]:

- стратегія вертикальної інтеграції "назад" (передбачає інтеграцію виробничої діяльності організації з діяльністю її постачальників);
- стратегія вертикальної інтеграції "вперед" (організація інтегрує свою діяльність з компаніями збутової мережі);
- стратегія горизонтальної інтеграції (організація об'єднує свою діяльність з іншими компаніями, які не є її партнерами).

## III. Стратегії стабілізації охоплюють наступні підходи:

- Захист частки ринку.
- Підтримка виробничого процесу.
- Модернізація та модифікація продукції, яка включає постійне удосконалення товарів та активне просування їх на ринок за допомогою сильної рекламної підтримки та інших маркетингових заходів.

## IV. Стратегії реструктуризації включають такі напрямки:

- Зростання через придбання, що полягає в придбанні інших організацій шляхом контрольного пакету акцій або іншими способами.
- Продуктово-ринкове переформатування, що передбачає плавний перехід від традиційної продукції до виробництва нових товарів.
- Організаційні зміни, включаючи зміну функціональної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів.

V. Стратегії диверсифікованого росту включають наступні підходи:

- Центрована диверсифікація, де підприємство зберігає фокус на існуючому бізнесі, але одночасно розширюється на нові можливості, використовуючи наявні ресурси та технології.
- Конгломератна диверсифікація, коли підприємство розширюється шляхом придбання продуктів, які раніше не виготовлялися і які є характерними для інших галузей.
- Горизонтальна диверсифікація, що передбачає зростання на існуючому ринку за рахунок нових продуктів та технологій, які відрізняються від існуючих.

VI. Стратегії зменшення обсягів включають чотири основні напрямки [4]:

1. Стратегія зменшення витрат, що передбачає скорочення витрат за допомогою спеціальних управлінських заходів, які можуть бути тимчасовими.
2. Стратегія "збирання вершків", яка полягає в отриманні максимальної вигоди в найближчій перспективі, з урахуванням швидкої поверненості інвестицій.
3. Стратегія скорочення діяльності, яка може включати припинення або ліквідацію певних підрозділів або продаж майнових прав по виробництву конкретних продуктів.
4. Стратегія ліквідації, яка використовується, коли підприємство не може продовжувати свою ефективну діяльність з різних причин.

Ці стратегії не є остаточними і можуть бути доповнені іншими підходами до розвитку. Кожна стратегія має свої етапи розвитку, а кожне підприємство вибирає набір заходів для реалізації своєї стратегії. Для розробки стратегій зростання потрібно виконати кроки, що продемонстровані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Етапи розвитку стратегії зростання

Крок	Характеристика
Етап планування	передбачає аналіз можливостей отримання майбутнього доходу та ефективність використання ресурсів підприємства

## Продовження табл. 1.1

Крок	Характеристика
Початкова стадія	включає ліквідацію недоліків у реалізації проектів та збільшення обсягів продажів
Стадія проникнення	підприємство входить на нові ринки збуту і збільшує обсяги продажів та доходи
Прискорене зростання	включає ліквідацію недоліків у реалізації проектів та збільшення обсягів продажів

Джерело: [5]

Стадія сповільненого зростання, коли темпи зростання продажів та доходів знижуються, і організація переходить до більш обмеженої економічної політики.

Стратегії стабілізації включають кілька ключових етапів[5]:

I. Ретельна перевірка витрат. На цьому етапі проводиться програма строгого контролю й економії витрат для кожного підрозділу, технології та продукту.

II. Розробка шляхів стабілізації, що включає вдосконалення системи управління, фіксацію адміністративних витрат і заробітної плати, виведення з виробництва нерентабельних продуктів, акцент на швидкорентабельних дослідженнях та розробках, аналіз ресурсів і можливостей для підвищення продуктивності.

III. Підсилення, що передбачає перехід від збереження ресурсів до активних заходів у галузях загального менеджменту, маркетингу, досліджень та розвитку, виробництва та фінансів.

Стратегії реструктуризації також включають кілька важливих етапів:

I. Обґрунтування необхідності реструктуризації, що передбачає аналіз низького рівня розвитку підприємства, його збитковості або низького рівня прибутку через застарілість основних продуктів або технологій виробництва.

II. Розробка та впровадження реструктуризаційних заходів, включаючи перегляд продуктово-ринкової стратегії, реорганізацію боргів, прискорення обороту активів, централізований фінансовий контроль, скорочення витрат, організаційні зміни та приваблення інвестицій.

III. Зростання, що означає продовження розвитку стратегічних переваг підприємства і розширення його присутності на нових ринках.

Під впливом різних зовнішніх та внутрішніх факторів можуть бути впроваджені стратегії скорочення. Такі стратегії можуть бути викликані такими обставинами, як низька ймовірність майбутнього розвитку галузі, нерентабельність діяльності, несучий вид діяльності, вимоги значних фінансових витрат на підтримку галузі, можливість інвестування в перспективні галузі, зниження конкуренції на ринку тощо.

Під дією впливу вищезгаданих факторів, підприємства вибирають різні шляхи виживання:

У разі тиску на організацію підприємства, найгіршим варіантом може бути припинення його діяльності та ліквідація. У деяких випадках власники підприємства змушені реалізувати такий крок, щоб звільнити кошти для розвитку в іншій області.

У сучасному бізнесі існують чотири базові стратегії. Стратегія обмеженого зростання, яка полягає в тому, що місія розвитку організації адаптується до змін у навколишньому середовищі. Це спрощений та менш ризикований підхід, який вибирають компанії у стабільних галузях зі сталою технологією.

Стратегія зростання, що відзначається динамічним розвитком та швидкозмінною технологією. Цю стратегію обирають компанії, які прагнуть до високих темпів росту та включає в себе різні підходи, такі як концентрація, інтеграція та диверсифікація.

Стратегія скорочення, яка передбачає цілеспрямоване та збалансоване зменшення бізнесу у зв'язку зі змінами на ринку та економіці загалом. Це може включати ліквідацію, скорочення або переорієнтацію.

Комбінована стратегія, яка поєднує різні підходи в єдину стратегію. Зазвичай це вибір великих компаній, що діють у кількох галузях.

При виборі стратегій важливо враховувати репутацію компанії та вже наявний потенціал підприємства.

Під час визначення перспективних напрямків щодо розвитку підприємств повинні розробитись різноманітні стратегії, які можна розподілити за наступними критеріями:

1. За масштабом реалізації:

- Основна стратегія;
- Допоміжна стратегія.

2. За видом діяльності:

- Фінансова;
- Виробнича (операційна);
- Інвестиційна;
- Маркетингова;
- Стратегія розширення виробництва та прокладання нових напрямків.

3. Залежно від виду ресурсів, якими управляється діяльність підприємства, можуть бути розроблені допоміжні стратегії щодо[6]:

- Задіювання трудових ресурсів;
- Оптимізації матеріально-технічної бази;
- Розвитку власного капіталу і інвестиційного портфелю;
- Управління фондами;
- Позика капіталу та інших ресурсів, необхідних для успішної діяльності підприємства.

Стратегії розвитку підприємств можна розподілити залежно від темпів зростання на кілька типів:

1. прискорене зростання, що передбачає вагому перевагу розвитку над наявними досягненнями. Це типова стратегія для компаній, які стрімко ростуть, але й пов'язана з великими ризиками та швидкими змінами.
2. стратегія обмеженого зростання, де цілі встановлюються відповідно до наявних досягнень. Це часто властиво підприємствам, які задовольняють свої становища на ринку.
3. стратегія збереження становища, яка орієнтована на сталість підприємства на ринку та укріплення його позицій.

Індикатори ефективності діяльності визначаються з урахуванням передбачуваних тенденцій та змін на ринку. Крім того, існує стратегія

скорочення, яка використовується у випадках, коли підприємство втрачає свої позиції або потрапляє у складну економічну ситуацію. В рамках цієї стратегії можуть бути застосовані різні варіанти, такі як ліквідація підприємства, реорганізація або переорієнтація діяльності.

Розрізняють стратегії розвитку підприємств відповідно до способів їх забезпечення. Це включає:

1. Стратегію концентрованого розвитку, де основна увага спрямована на поліпшення діяльності вже існуючих ринків або сегментів (ринкової ніші).
2. Стратегію диверсифікованого розвитку, що полягає у розширенні операцій та освоєнні нових ринків для реалізації продукції.
3. Стратегію інтегрованого розвитку, яка включає створення нових стратегічних відділів, розробку нових напрямків діяльності та використання різних форм інтеграції з клієнтами та постачальниками.

Дослідження показує, що стратегії розвитку підприємства можна розділити на дві групи: активні та пасивні.

Активні стратегії передбачають:

- Швидкий реагування на зміни на ринку і спроби перегнати конкурентів.
- Інтеграцію всіх процесів в організації.
- Ефективне використання всіх ресурсів, запасів, матеріалів та технічного обладнання.
- Впровадження інноваційної політики в усі сфери діяльності організації.

Пасивні стратегії, зі свого боку, включають моніторинг конкурентів та зміни діяльності організації лише у випадку необхідності. Вони мають менший ризик порівняно з активними стратегіями та, до певної міри, є економічно вигідними для підприємства.

Таблиця 1.2 Основні характеристики активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Надмірний рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

Джерело: [7]

Для розробки активних і пасивних стратегій щодо покращення підприємства основні принципи продемонстровані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 Принципи розробки стратегій для розвитку підприємств

<b>Мета</b>	досягнення довгострокових цілей підприємства та економічних інтересів власників
<b>Мультиваріантність</b>	розробка ймовірних напрямів діяльності, обумовлених зовнішнім середовищем
<b>Адаптація до змін</b>	безперервне відстеження і адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі
<b>Координація</b>	погодження стратегій та дій за різними аспектами діяльності

Активні і пасивні стратегії розвитку можуть бути поділені на кілька видів, таких як активно-наступальна, ринкова ніша, захисна, та пасивно-наступальна.

Активно-наступальна стратегія розвитку передбачає прийняття необхідних заходів для максимального забезпечення розвитку стратегічних змін в організації. Її мета - бути першим на ринку, розробляти нові продукти та технології.

Ця стратегія вимагає використання різних заходів для підтримки та розвитку позицій на ринку. Вона спрямована на збільшення інтенсивності використання всіх ресурсів, що може призвести до значних інвестиційних потреб та великого ризику.

Активно-наступальна стратегія використовується на різних етапах життєвого циклу підприємства, включаючи періоди зростання, коли потрібно максимально використовувати можливості для розвитку, а також стадії спаду, де необхідно активізувати ресурси для підвищення ефективності і відновлення конкурентоспроможності. Ця стратегія передбачає активні кроки та ініціативи для реалізації стратегічних змін, спрямованих на посилення лідерства на ринку, розвиток нових продуктів та технологій, а також відкриття нових ринків і розширення географії діяльності.

Стратегія ринкової ніші відноситься до активних стратегій, спрямованих на пошук і використання вузьких сегментів ринку з високою прибутковістю. Вона передбачає ретельне дослідження та ідентифікацію специфічних потреб або попиту, на які підприємство може зорієнтуватися для надання унікальних продуктів або послуг. Ця стратегія зазвичай включає в себе активність з підвищення якості продукції, пошук нових ринків, а також інвестиції в дослідження та розвиток.

Пасивно-агресивна стратегія націлена на використання відповідних заходів для підтримки та постійного зростання результатів діяльності підприємства, що призведе до поліпшення функціонування бізнесу та фінансової стабільності компанії. [8]

Стратегія захисту компанії передбачає оптимізацію виробничого процесу для продуктів, що дозволить вирівняти їх якість з конкурентами та зменшити ризики. Ця стратегія вимагає інвестицій та має середній рівень ризику. Застосування стратегії захисту переважно характерне для початкової стадії розвитку підприємства.

Пасивні стратегії розвитку включають фактори нестабільних обсягів продажів, зниження оборотності активів та фінансової стійкості підприємства.



Рисунок 1.2. Класифікація стратегії розвитку підприємства

Джерело: [5]

Мета активних стратегій — використати переваги перед конкурентами, впроваджуючи інновації та інвестиції в виробничу і управлінську діяльність. Вони є ризикованими та потребують значних вкладень. Активні стратегії включають активно-наступальні та стратегії ринкових ніш. Пасивні стратегії спрямовані на моніторинг діяльності конкурентів та копіювання їхньої поведінки на ринку, вважаються менш ризикованими та вимагають помірних фінансових вкладень.

Стратегії розвитку можуть бути корпоративними, бізнес-стратегіями та функціональними, охоплюючи різні аспекти діяльності організації. Вони класифікуються за часовим етапом розвитку підприємства та їхнім цільовим застосуванням, включаючи фундаментальні, розвивальні, підтримуючі та згортальні стратегії.

Таблиця 1.4 Групи стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	Стратегічне бачення зорієнтоване на підвищення конкурентоспроможності через довгострокове планування.
	Фінансова	Стратегія зосереджена на формуванні фінансової стратегії, встановленні термінів фінансових цілей та глибокому аналізі фінансового стану
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Операційна	Орієнтована на ефективний розподіл ресурсів та стратегічне планування їх використання
	Корпоративна	Включає в себе всі аспекти діяльності, узагальнюючи та систематизуючи їх, вказуючи на загальний напрямок діяльності всієї компанії
Розвитку	Концентрації	Передбачає фокусування ресурсів на конкретному напрямку, їх розподіл та координацію для максимального розвитку цього напрямку та досягнення поставленої мети
	Інтеграції	Передбачає поєднання різних напрямів діяльності або співпрацю з партнерами для досягнення спільної мети та збільшення кінцевих результатів
	Диверсифікації	Включає в себе створення та рекламу декількох непов'язаних між собою видів товарів або послуг і розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	Охоплює планування розширення аудиторії, яка цікавиться нашими існуючими товарами та послугами, і передбачає розробку заходів для збереження цінності нашої продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	стратегічне бачення передбачає виважений та довгостроковий підхід до підтримки конкурентоспроможного виробництва, зосередженого на забезпеченні стійкості та успіху у вирішальних галузях
Згасання	Ліквідації	структурований план, який орієнтований на здійснення дій, спрямованих на припинення поточної діяльності бізнесу та перенаправлення наявних ресурсів для інших сфер діяльності
	Відновлення	включає ряд заходів для виявлення та виправлення недоліків у діяльності підприємства з метою відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія спрямована на етапове припинення не економічно вигідної частини бізнесу з метою підвищення загальної ефективності використання ресурсів та їх обігу

Щодо реалізації стратегії, то вона передбачає впровадження комплексу змін, без яких неможливо досягти успіху, навіть з ефективною стратегією. Зміни становлять основу стратегічного процесу, які включають в себе рішення керівництва щодо внесення змін у різні аспекти внутрішньої організації, такі як цілі, завдання, структура, технології та кадри, ініційовані змінами у зовнішньому або внутрішньому середовищі.

Для забезпечення життєздатності організації її керівництво повинне регулярно оцінювати та адаптувати стратегічні цілі та завдання, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні зміни в організації. Часто необхідність змін стає очевидною завдяки ефективній системі контролю.

Саме зі стратегічного планування починається розробка стратегії розвитку підприємства. Це довгостроковий план, який класифікує та покращує виконання місій і завдань підприємства, охоплюючи всі аспекти його діяльності. Він спрямований на розробку, організацію та реалізацію стратегічних планів, перспективних проектів та інвестиційних програм.

Виділяють три рівні стратегічних змін у межах організації. Перший рівень – корінна реорганізація. Вона стає необхідною, коли організація змінює свою сферу діяльності, наприклад, переходячи з однієї галузі в іншу. У такому разі змінюються асортимент продукції, місія організації та ринки збуту, технології та склад ресурсів. У реалізації таких стратегій керівництво фірми зіштовхується з найбільшими труднощами. Наступним рівнем є радикальні зміни — зміни, які, як правило, включають глибокі структурні перетворення всередині організації і пов'язані з її поділом або злиттям з аналогічною структурою. Об'єднання різних колективів, запуск нових продуктів та створення нових структурних підрозділів потребує змін у організаційній структурі та культурі. І останнім у списку виступають помірні зміни, так як є найбільш поширені. Вони виникають кожного разу, коли організація виходить на новий ринок або випускає новий продукт. Ці зміни, як правило, пов'язані з маркетингом та організацією виробництва. Фірма активно просуває новий товар, шукає нові канали збуту та проводить інформаційну рекламу для привернення уваги покупців.

Представимо основні методи, використавши яких можна усунути або зменшити зміни у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 Методи нівелюванню негативних змін у підприємстві

Метод	Характеристика
Освіта та передача інформації	Відкрите обговорення з співробітниками для допомоги у переконанні внесення змін до того, як вони будуть проведені
Залучення підлеглих до прийняття рішень	Вільне висловлення співробітників свого ставлення до нових дій у ситуації
Сприяння та підтримка	Полегшення адаптуванню в нову обстановку. Також супроводжується додатковою кваліфікаційною підготовкою від менторів для відповідання новим вимогам
Матеріальне і моральне стимулювання	Збільшення оплати праці або зобов'язання не звільняти співробітників
Маневрування	Використання ситуативної інформації та адаптування від передбачуваного або наявного ризику
Поетапність перетворень	Покрокове звикання до нових умов
Примус	Ментальне насильство, вживане проти особи, з метою примусити її до вчинення конкретних дій

Джерело: [1, 5]

## 1.2. Стратегічний розвиток підприємств під час воєнного стану

В умовах воєнного стану розвиток стратегічного управління підприємствами стає надзвичайно складним завданням. Воєнний стан – це винятковий період, коли військові беруть на себе управління країною через кризові обставини, такі як громадянські заворушення, війна або стихійні лиха, з метою відновлення порядку і стабільності.

Під час воєнного стану уряд може зупинити або обмежити дію деяких громадянських прав, такі як свобода слова та право на мітинги. Є певна ймовірність, що це суттєво вплине на дієздатність підприємств, через ризик потраплення під наполегливий нагляд та регулювання.

Для розробки стратегічного плану управління підприємствами критично важливо мати розуміння політичного та економічного контексту, в якому вони функціонують. Це враховує оцінку рівня воєнних ризиків, а також ідентифікацію можливостей і загроз, які внаслідок виникнуть кризової ситуації. [9]

При розробці стратегічного планування в умовах воєнного стану, одним з ключових моментів стає необхідність бути гнучким. Бізнесу необхідно моментально адаптуватись до змінливих обставин і, за потреби, коригувати свої стратегії відповідно до нових правил або ринкових умов.

Ще одним важливим аспектом є комунікація. У воєнний період інформація може бути суворо контрольована або обмежена, що ускладнює бізнесу можливість мати інформацію щодо останніх подій.

В умовах війни розвиток стратегічного управління підприємствами передбачає прискіпливий баланс між оцінкою можливостей та управлінням ризиками, ще і готовність адаптуватися до змінливих обставин.

У змінних умовах сучасної економіки, розвиток підприємств може стати особливо складним через обмеження в свободі пересування, обміну і доступі до ресурсів. Підприємства стикаються з невизначеністю, нестабільністю, збільшеним рівнем регулювання та питаннями безпеки, що може впливати на їхню можливість планувати, працювати та зростати. Погіршення ефективності українських підприємств може бути відображене у зростанні частки прибуткових суб'єктів господарювання у 2022 році порівняно із 2020 роком.

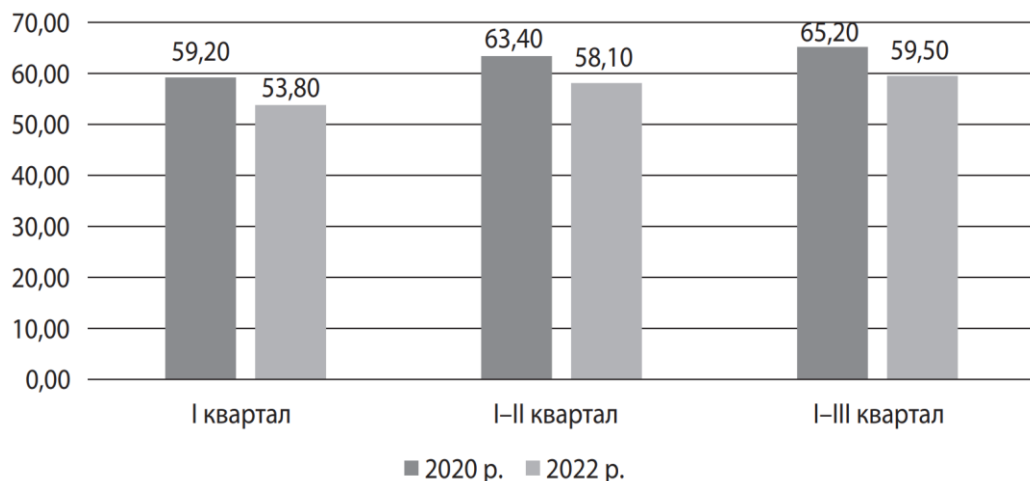


Рисунок 1.3. Частка прибуткових підприємств у 2020 р. і 2022 р., %

Джерело: [9]

На думку представників підприємств у рис. 1.4 представлені основні перешкоди розвитку бізнесу.

У сфері бізнесу обмеженість ресурсів виникає при розподілу бюджету та ресурсів компанії між проектами чи підрозділами. Це може потребувати детального планування та ухвалення рішень для забезпечення ефективного та раціонального використання ресурсів. У сфері державної політики обмеженість ресурсів впливає на фінансування та надання державні програми та послуги.

Лімітність ресурсів може становити серйозну проблему в різних сферах, і розподіл і ефективне управління цими ресурсами є головним пріоритетом для досягнення успішних результатів.



Рисунок 1.4. Перешкоди розвитку бізнесу в умовах воєнного стану

Джерело: [9, 10]

На рис. 1.5 наведено вплив воєнних дій на режим роботи працівників згідно з дослідженням Центру ресурсо- та енергоефективного виробництва.

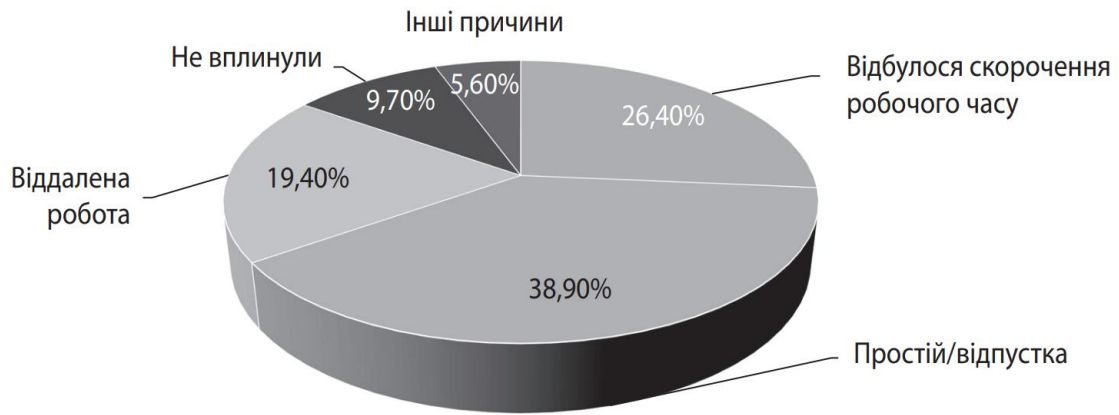


Рисунок 1.5. Ефект воєнних конфліктів на трудову активність персоналу  
Джерело:[9]

## 2. Неусталеність та коливання.

Введення воєнного стану зазвичай настає у період кризи, що створює значну нестабільність та коливання для підприємств. Це ускладнює стратегічне планування та ухвалення рішень, які відповідають довгостроковим цілям. Нестабільність та коливання виявляються в різних аспектах, включаючи економіку, політику та соціальні відносини. В економіці ці явища можуть бути наслідком коливань ринкового попиту, змін у державній політиці та природних катастроф. Вони утруднюють стратегічне планування та ухвалення рішень для підприємств, що призводить до обмеження інвестицій та економічного зростання. В умовах нестабільності підприємства повинні чітко визначати цілі адаптації до воєнного стану (рис. 1.6).

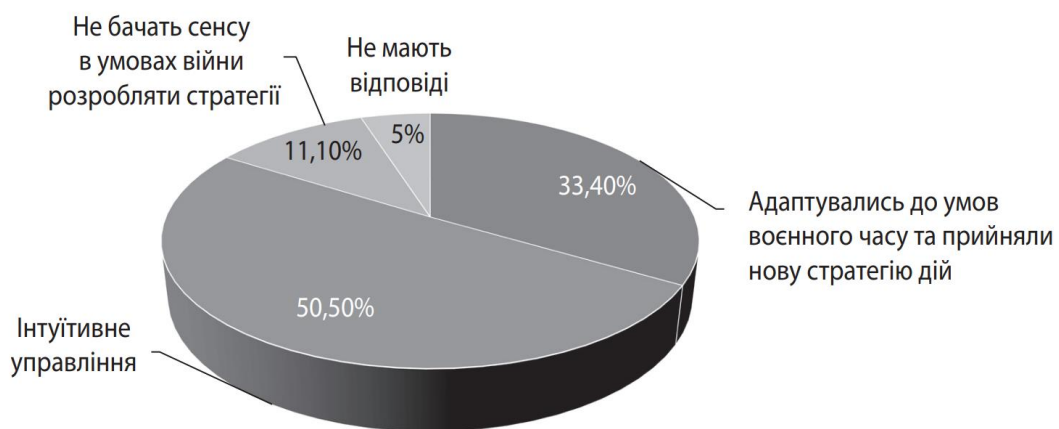


Рисунок 1.6. Відношення керівництва підприємств до пристосування до умов воєнного часу в рамках стратегічного планування

Джерело: [11]

У сфері політики невизначеність і нестабільність можуть виникати внаслідок змін у складі уряду, політичних перетрубацій та геополітичної напруженості. Ці чинники можуть створити непередбачуване середовище для бізнесу та інвесторів, що спричинить зниження довіри та економічної активності.

У сфері соціальних відносин невизначеність і нестабільність можуть виникати через різноманітні обставини, такі як зміни в особистому житті, конфлікти з іншими людьми та невизначеність майбутніх перспектив. Ці фактори можуть призвести до тривоги, стресу та загострення емоційного стану.

Невизначеність і нестабільність можуть становити значну проблему в різних контекстах, і ефективні стратегії управління та подолання цих проблем є важливими для досягнення позитивних результатів. Для цього потрібно розвивати стійкість, зберігати гнучкість, знаходити джерела підтримки та інформації для зменшення невизначеності та підвищення стабільності. [11]

### **3. Посиленість регулювання**

У період військового стану уряд може уживати жорстких заходів щодо бізнесу для забезпечення порядку та стабільності. Це може ускладнити роботу компаній і змусити їх переглянути свої стратегії відповідно до нових правил і норм. Затвердження правил - це процес, коли збільшується кількість і обсяг нормативних актів, які регулюють конкретну галузь або вид діяльності. Це може мати місце в різних сферах, таких як бізнес, фінанси, охорона здоров'я та навколишнє середовище. Затвердження правил може мати як позитивні, так і негативні наслідки, залежно від контексту та конкретних норм, які вводяться. Хоча регулювання може забезпечувати важливий захист і переваги, воно також може призводити до втрат для бізнесу, споживачів і суспільства в цілому. Дієве регулювання передбачає уважне узгодження різних інтересів та постійний контроль і оцінку, щоб переконатися, що регулятивні заходи відповідають поставленим завданням і не призводять до непередбачуваних наслідків.[12]

### **4. Проблема з комунікацією**

В умовах воєнного стану може порушитися ефективність комунікаційних каналів, що ускладнює здатність бізнесу слідкувати за останніми подіями та

ефективно спілкуватися з працівниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Комунікаційні труднощі включають у себе перешкоди в передачі чи отриманні інформації, ідей або повідомлень між окремими особами або групами. Ці проблеми можуть виникнути з різних причин, включаючи особисті взаємини, спілкування на роботі та міжкультурну взаємодію.

У особистих відносинах комунікаційні складнощі можуть виникати через розбіжність у стилях спілкування, цінностях та очікуваннях. Наприклад, непорозуміння може виникнути, коли одна особа вважає, що її партнер розуміє її думки та почуття, хоча вони не були виражені явно.

Комунікаційні проблеми можуть виникнути на робочому місці через такі фактори, як організаційна ієрархія, мовні бар'єри та різні пріоритети. Наприклад, менеджерам може бути важко ефективно спілкуватися з працівниками, які мають різний рівень знань або походять з різних культурних середовищ.

У міжкультурному спілкуванні труднощі можуть виникати через різницю в невербальних сигналах, мовні бар'єри і культурних традиціях. Наприклад, міміка та жести, які сприймаються як доброзичливі в одній культурі, можуть виглядати як неповага або агресія в іншій.

Ефективна комунікація є критично важливою для налагодження міцних стосунків, вирішення складних питань і досягнення спільних цілей. Щоб подолати комунікаційні перешкоди, індивідам і організаціям слід застосовувати такі підходи, як адаптація стилів спілкування до різних контекстів і аудиторій, активне слухання та уточнення переданої інформації.[14]

Підприємства, які стараються здійснювати стратегічний розвиток у період воєнного стану, повинні уважно враховувати різноманітні виклики, що стоять перед ними, та бути готовими пристосовуватися до непередбачуваних обставин та ризикувати в умовах нестабільності. У таблиці 1.6 наведено основні інструменти стратегічного розвитку підприємств.

Таблиця 1.6 Огляд основних інструментів стратегічного розвитку підприємств під час військових дій

Інструмент	Характеристика
Стратегічне планування	Продуманий стратегічний план є важливим інструментом управління підприємством під час нестабільних періодів, забезпечуючи в той же час гнучкість для адаптації до змінюючихся обставин. План повинен визначати основні пріоритети, цілі та стратегії досягнення цих цілей.
Запровадження інновацій	У ситуації обмежених ресурсів інновації можуть виявитися вирішальним чинником для зростання та підвищення конкурентоспроможності. Підприємства мають можливість зосередитися на створенні нових продуктів, процесів або бізнес-моделей, що дозволить їм виділятися серед конкурентів та відкривати нові перспективи.
Розвиток і посилення партнерських відносин	Тісні партнерські зв'язки з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами можуть сприяти підприємствам у подоланні невизначеності та зменшенні ризиків. Крім того, такі відносини можуть створювати нові можливості для зростання та інновацій.
Комплаєнс	Збільшення регулювання в умовах воєнного стану може посилити тиск на підприємства в сфері дотримання вимог. Проте, це також може бути часом для виявлення корпоративної відповідальності та зміцнення довіри сторін. Підприємства мають можливість співпрацювати з юридичними та експертами з питань дотримання вимог для розробки стратегій, які допоможуть виконати регуляторні вимоги, знизити ризики та ефективно управляти витратами.
Створення ефективних механізмів комунікації	У періоди невизначеності та в умовах воєнного стану ефективне спілкування набуває критичного значення. Підприємства повинні активно взаємодіяти зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи працівників, клієнтів, постачальників та регулюючі органи, з метою забезпечення надійності і побудови взаємного довіри.
Впровадження системи моніторингу та гнучких заходів	Підприємствам важливо відстежувати ключові показники ефективності і при необхідності адаптувати свої стратегії відповідно до змінюючихся обставин. Постійний моніторинг і оцінка можуть допомогти підприємствам виявити нові можливості та ризики, а також вчасно скоригувати свої стратегії.

Джерело: [15]

Отже, умови воєнного стану вимагають від підприємств активного та гнучкого підходу, орієнтованого на інновації, партнерство, дотримання законодавства, ефективну комунікацію та систематичний моніторинг. Шляхом впровадження таких стратегій підприємства можуть преодолати виклики, пов'язані з воєнним станом, та продовжувати свій успішний розвиток. Проте,

розвиток підприємств у воєнний час може ускладнюватися обмеженими ресурсами, нестабільністю та збільшенням регулювання.

### **1.3 Умови існування підприємств за умов воєнного стану**

Стійкість національної економіки залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, однак основною вважається ефективність підприємницького сектору, його фінансова міцність і здатність до забезпечення прибутковості навіть у кризових умовах. Війна є руйнівним чинником для бізнесу та виробництва: чутливість економічного сектору, збільшення витрат на потреби в обороні та проведення військових дій, непередбачувані матеріальні і фінансові втрати, значні обмеження і постійні ризики у сфері зовнішньої торгівлі призводять до поступової дестабілізації кожної ланки системи. Так, за результатами 2022 року, підприємства України зазнали надзвичайно великих прямих збитків внаслідок повномасштабного вторгнення у розмірі 13 мільярдів доларів США[16]. Значна частина з цієї суми (приблизно 9 мільярдів доларів США) припадає на великі та середні підприємства, з яких принаймні 109 підприємств зазнали прямих збитків: 19 знищені, 90 отримали часткові руйнування. За аналогічний період непрямі збитки підприємницького сектору України склали 33,1 мільярди доларів США.

Цифри наочно демонструють складне становище підприємницького сектору в Україні, оскільки дуже мало можливостей та ресурсів для компенсації втрат і відновлення діяльності. Головним способом підтримки бізнесу та нівелювання дій загальнонаціональної економічної кризи, яка невідворотня під час війни, є перегляд регуляторних механізмів та організаційної структури підприємницького сектору в цілому, його адаптація і пошук оптимальних методів управління бізнес-процесами, спрямованих на задоволення потреб і інтересів учасників системи економіки. Більшість антикризових заходів, що наразі були розроблені та впроваджені, мають нетривалий характер, оскільки їх головна мета - вивести суб'єкти підприємництва з кризового стану та відновити

їх активність. Вони є надзвичайно важливими, а аналіз їх дозволить розробити стратегію майбутньої стабілізації та розвитку, зміцнити систему та внести корективи в проміжні результати відповідно до змінюваних економічних умов.[17]

Промислово-комерційний сектор є необхідною основою для ефективного функціонування національної економіки. Вона забезпечує ринок необхідними товарами та послугами, сприяє наповненню бюджетів усіх рівнів через оподаткування, формуванню в країні чесних ринкових відносин. В сучасних умовах глобалізації важко уявити розвиток країни без активної участі підприємств, а стабільність суб'єктів підприємництва неможливо відокремити від ефективної підтримки та стимулювання з боку держави. З початком війни це стало ще більш важливим, оскільки виживання бізнесу, переважно малого та середнього, великою мірою залежало від національної стратегії подолання криз, спричинених непередбаченими втратами та ризиками, а також про стратегії бізнесу. Сприяти підприємству для адаптації до умов війни. Як наслідок, останній рік держава активно втрутилася в корпоративне життя. З 24 лютого 2022 року бізнес перебуває в постійному нестабільному стані, а комерційні структури не готові реагувати на випадок війни. (рис.1.7).

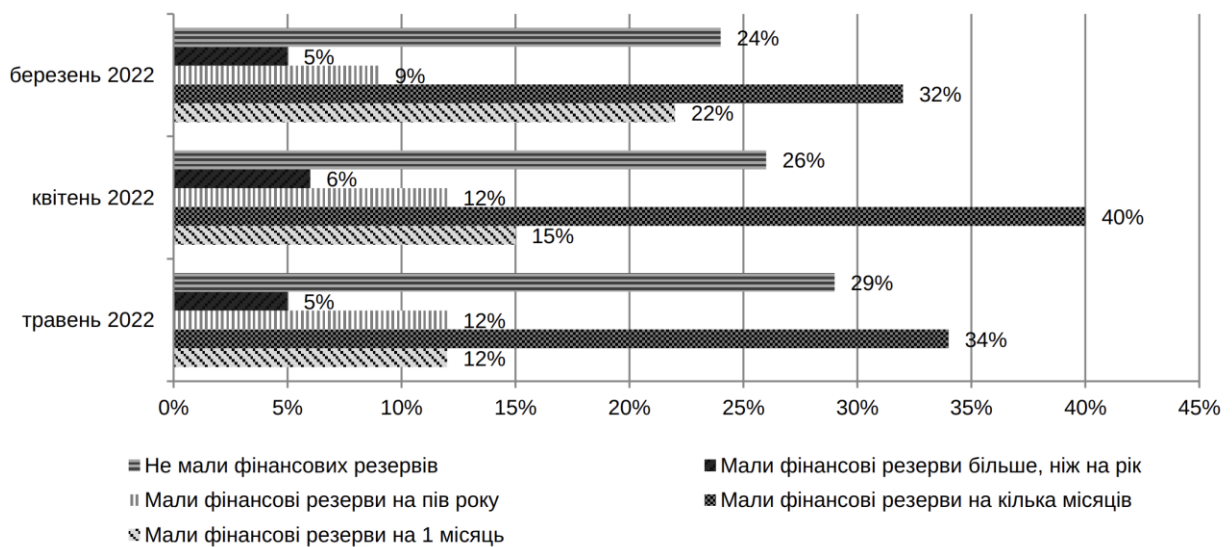


Рисунок 1.7. Фінансова міцність бізнесу на початку повномасштабних дій

Джерело: [17]

Лише 5% компаній мали фінансові резерви, достатні для роботи понад рік, значна частина респондентів (29%) не мали резервного капіталу взагалі, що компенсувалося скороченням заробітної плати та витрат. Грошові резерви не можуть забезпечити виживання компанії, оскільки існує значна ймовірність того, що компанія буде знищена або пошкоджена. Протягом 2022 року від масштабного вторгнення безпосередньо постраждали щонайменше 109 великих і середніх компаній, більшість з яких розташовані в шести областях – Миколаївська (8% від загальної кількості), Луганська (10%), Харківській (13%), Запорізькій (14%), Київській та Донецькій (17%) [18]

Протягом періоду з березня 2022 року по листопад 2023 року 6 482 компанії розпочали процес закриття. У поточному році, у середньому, щомісяця припиняють роботу 479 підприємств. Це майже втричі менше, ніж за відповідний період 2021 року, коли щомісяця закривалося 1290 компаній.

Тільки 17% з них стали банкрутами, решта вирішили самостійно припинити свою діяльність. На відміну від цього, у 2021 році частка підприємств, які опинилися в банкрутстві, становила 5,1%.



Рисунок 1.8. Кількість компаній, які прочали процес припинення

Джерело:[19]

Найбільше бізнесів закривається у Києві, де зафіксовано 893 випадки закриття. На другому місці за цим показником — Львівщина, де припинили свою

діяльність 526 компаній, а на третьому — Дніпропетровщина із 479 випадками закриття бізнесів.

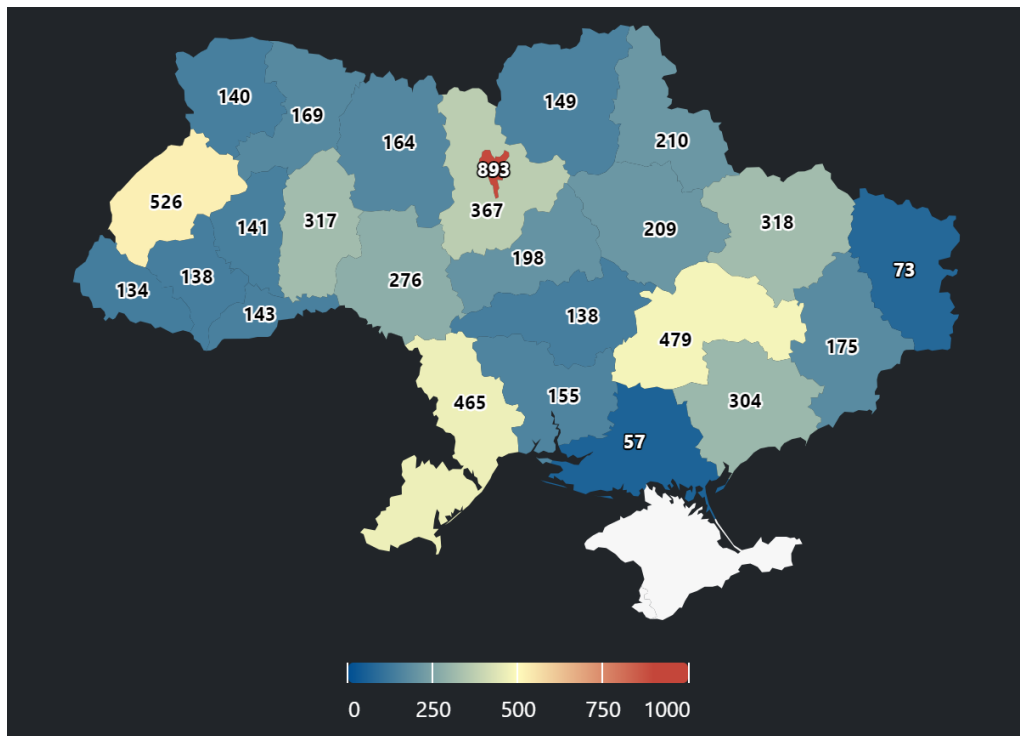


Рисунок 1.9. Компанії, які розпочали процес закриття станом на листопад 2023

Джерело:[19]

За частотою закриття переважають громадські організації, з яких 1068 компаній припинили свою діяльність. На другому місці розташувалися підприємства оптової торгівлі з 826 випадками закриття, а третє місце належить компаніям у сфері сільського господарства, кількість закритих яких склала 492.



Рисунок 1.10. Галузі економіки, у яких закриваються компанії станом на листопад 2023

Джерело:[19]

Найгучнішим банкрутством року стала процедура закриття авіакомпанії “МАУ”. Однак це не найбільший бізнес, який провалився за цей час. У першу трійку за обсягом випуску кінцевої продукції також потрапив Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча, що на «Азовсталі» та дочірня компанія WOG.

Таблиця 1.7 Десятка компаній, які припинили свою роботу з моменту початку повномасштабного вторгнення

Місце	Назва	Оборот, 2022, млрд. грн
1	ММК ІМ. Ілліча	25,87
2	Азовсталь	14,35
3	ВОГ Кард	4,05
4	Агрії Україна	1,99
5	Міжнародні авіалінії України (МАУ)	1,75
6	Олсідз Груп Україна	1,67
7	Магнум Сіті Груп	1,15
8	Технолайн Трейд	1,14
9	Белогві	0,99
10	ВОГ Трейд Ресурс	0,88

Джерело:[19]

Бізнес в Україні пройшов кілька етапів адаптації до умов воєнного стану. Головною метою стало збереження суб'єкта господарювання, виведення його з кризового стану та пошук способів відновлення діяльності. Держава запропонувала різні можливості, одна з яких - механізм релокації бізнесу, що дозволив зберегти певну кількість суб'єктів господарювання.

З початку 2022 року майже 19 тисяч компаній змінили своє місце реєстрації. Найбільш популярним напрямком для переїзду став маршрут з Києва до Київської області. Зазначено, що 173 з них, що здійснили переїзд, пізніше повернулися у свій первісний регіон. [20]

Усього в Україні зафіксовано 18 944 випадки переїзду бізнесу з одного регіону в інший з моменту початку повномасштабної війни.

Найчастіше компанії у сфері оптової торгівлі здійснюють такі переїзди - це становить 39,4% від загальної кількості. Крім того, у топі переїзdnиків також знаходяться компанії, що працюють у сфері будівництва та нерухомості - відповідно 6% та 4,4%.

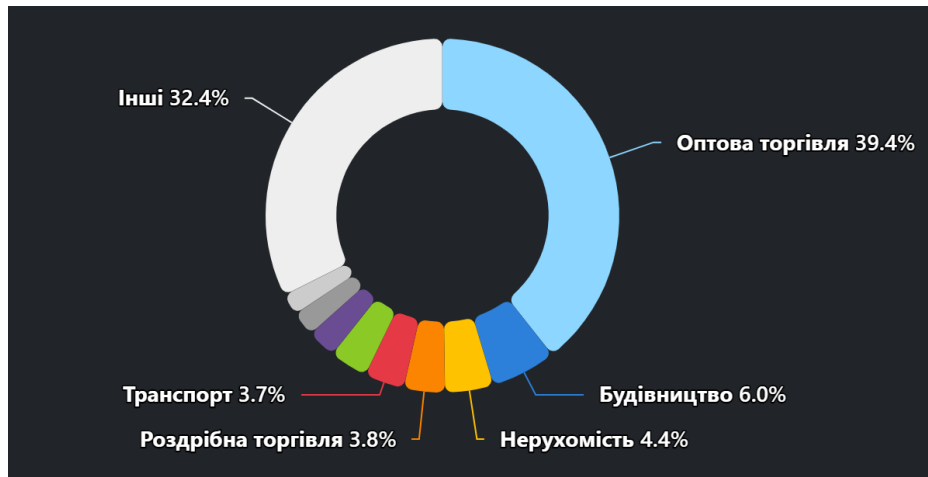


Рисунок 1.11. Сфери компаній-релокантів станом на 18 березня 2024

Джерело:[20]

Найбільш часто підприємці виїжджають з Києва (33,2%) та Дніпропетровщини (9,6%), а також з Київської області (8,5%).

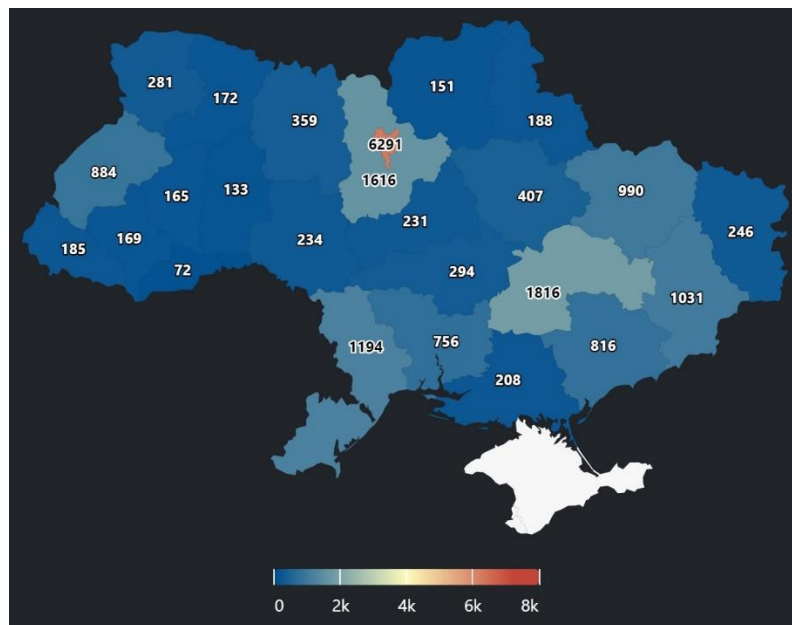


Рисунок 1.12. Области, звідки переїжджає бізнес станом на 18 березня 2024 року

Джерело:[20]

В той же час, у ці ж регіони найчастіше переїжджає бізнес. Наприклад, Київ лідирує серед регіонів, куди перевозяться підприємства — це майже 28% від загальної кількості релокацій.

На даний момент найбільш популярним маршрутом для переїзду бізнесу є з Києва до Київської області: цю дорогу обрали 981 компанія. На другому місці за

популярністю є напрямок з Київської області до Києва — 780 бізнесів. Третє місце займає маршрут з Києва до Дніпропетровщини — 779 компаній.

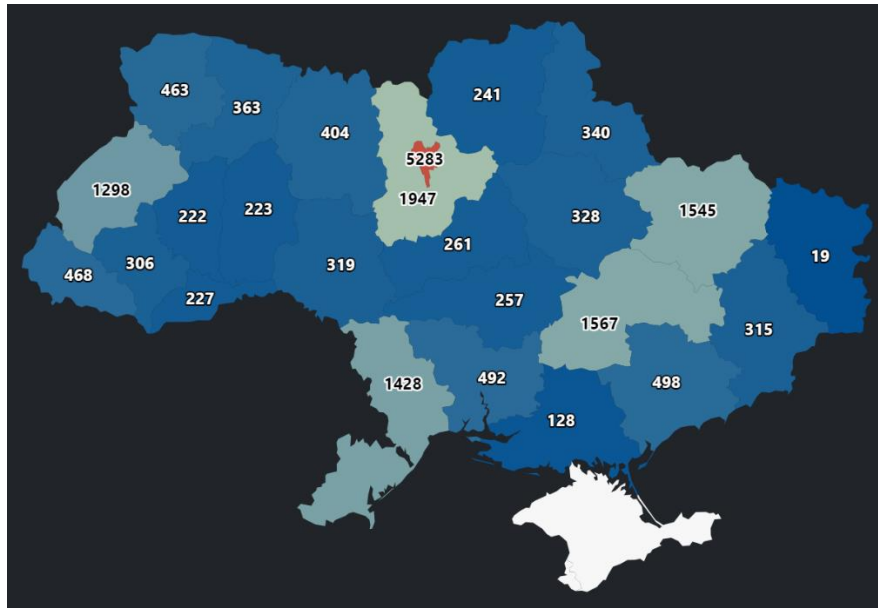


Рисунок 1.13. Области куди переїжджає бізнес станом на 18 березня 2024 року

Джерело:[19]

Основні виклики, що суттєво обмежували діяльність бізнесу у літній період 2022 року, включали зростання цін на сировину, матеріали та товари (зафіксовано 62% респондентів), труднощі з транспортуванням сировини та готової продукції в межах України (47% респондентів), спад попиту на продукцію та послуги, а також недостачу палива (36% респондентів).

Проте, з настанням осені, етап умовної стабільності відступив перед енергетичною кризою, викликаною безпрецедентними обстрілами критичної інфраструктури України. У листопаді 2022 року головними проблемами для бізнесу стали перебої з електропостачанням, водопостачанням та теплопостачанням, випередивши проблему зростання цін на вхідні матеріали. На третьому місці за негативним впливом на бізнес була небезпека для працівників через інтенсифікацію обстрілів, випередивши проблеми логістики.[21]

Серед інших проблем, які, хоча менше негативно впливають на підприємництво, проте залишаються актуальними перешкодами для бізнесу, можна виділити: порушення ланцюжків постачання, дефіцит робочої сили,

недостача палива, руйнування виробничих майданчиків, матеріальні збитки в результаті активних бойових дій та корупція.[22]

Умови війни вимагають від підприємств впровадження стратегій антикризового управління. Це означає активний пошук шляхів адаптації до проблем, пов'язаних з електроенергією, оптимізацію витрат та збереження комунікації з працівниками для підтримки зайнятості і активності на ринку праці. Важливо забезпечити стабільну мотивацію та координацію роботи персоналу. У такий складний період управлінський персонал має підтримувати тісний зв'язок з працівниками. На початку 2022 року лише 27% компаній зберегли рівень оплати праці на попередньому рівні, тоді як лише 19% зменшили витрати шляхом скорочення оплати праці. Основними пріоритетами для бізнесу в умовах війни стають забезпечення зайнятості та доходів для найбільш постраждалих, сприяння відновленню підприємництва у постраждалих місцевостях та інші заходи для підтримки функціонування бізнесу та ринку праці. [23]

Щоб зменшити негативні наслідки від перебоїв з електропостачанням, підприємства вдаються до різних заходів, зокрема:

- зміна робочого графіка (66% опитаних);
- скорочення обсягів виробництва (40% опитаних);
- закриття частини офісів або торгових точок (12% опитаних);
- призупинення діяльності або консервація деяких приміщень (9% опитаних);
- повна зупинка діяльності (1% опитаних);
- використання альтернативних джерел електроенергії, наприклад, 86% респондентів встановили генератори.

Держава також активно шукає способи підтримки бізнесу, розробляючи найбільш ефективні методи та інструменти для сприяння його діяльності та збереження рентабельності. Всі ці заходи можна поділити на кілька основних груп: податкова, фінансова і митна підтримка, дерегуляція, локальна підтримка

(включаючи допомоги в релокації), підтримка інформацією та підтримка за галузевими напрямками. [24]

Фінансова підтримка виявилася найбільш ефективною, оскільки багатьом підприємствам, які змогли пережити початковий шок війни та період загальної нестабільності, потрібні фінансові ресурси, додаткові джерела фінансування та інвестиції. У межах цієї підтримки були вжиті такі заходи:

1. Державну кредитну програму "5-7-9%" [25] було розширено на всі українські підприємства, що дозволило отримувати кредити до 60 млн грн під 0% на період воєнного стану і місяць після його завершення, з подальшим збільшенням відсоткової ставки до 5% річних. До кінця грудня 2022 року багато організацій включили програму. За рік конфлікту укладено 17 359 кредитних угод на загальну суму 72,24 млрд грн (з них держбанки - 13 089 кредитних угод на суму 38,39 млрд грн). У результаті видатки уряду України на реалізацію програми значно зросли: із запланованих 3 млн грн у бюджеті на 2022 рік до понад 9 млн грн. Процес кредитування постійно розвивається відповідно до статусу воєнного стану. У 2023 році буде створена окрема програма, яка допоможе сільгоспвиробникам реалізувати свої цілі через неуспішність з урожаєм. Уряд України, усвідомлюючи важливість збереження підприємництва, продовжуватиме підтримувати та адаптовувати ці програми. [26]

2. 16 грудня 2022 року рада директорів Міжнародної фінансової корпорації (IFC) схвалила програму фінансування українського бізнесу вартістю 2 мільярди доларів. Це не лише допоможе задовольнити фінансові потреби підприємств, але й покращить інвестиційний клімат у країні. [27]

3. 21 грудня 2022 року Фонд розвитку підприємництва (ФРП) уклав Кредитну угоду з АТ «УКРГАЗБАНК» на суму \$150 млн в рамках проекту «Повернення енергоефективних інвестицій малого бізнесу України через фінансовий сектор» .

4. У рамках ініціативи «Власна справа» станом на 26 грудня 2022 року 626 підприємців отримали мікрогранти (по 250 тисяч гривень) на створення або розширення особистого бізнесу. Загальна сума мікрогрантів складала 148,3

мільйона гривень. Це важливо для збереження підприємництва та створення нових робочих місць.[28,29]

## **Висновки до розділу 1**

Стратегія розвитку підприємства є ключовим елементом стратегічного управління організацією. Її правильний та ефективний вибір визначає результативність господарської діяльності, прибутковість і конкурентоспроможність.

Було визначено і досліджено основні види та етапи вибору стратегій розвитку підприємства. Розроблено класифікацію терміну «стратегія» та запропоновано класифікацію стратегій за часовими етапами розвитку підприємства та їхнім цільовим застосуванням. Виділено фундаментальні стратегії, стратегії розвитку, підтримки та згорання бізнесу.

Стратегічне зростання компаній може бути порушено такими факторами, як обмежені ресурси, неоднозначність, посилене регулювання, проблеми з комунікацією, проблеми з безпекою та шкода репутації. Проте компанії можуть подолати ці перешкоди, застосувавши проактивний і універсальний підхід до інновацій, партнерства, відповідності, комунікації та довіри до зацікавлених сторін.[30]

Успіх стратегічного розвитку підприємства залежить від створення чіткого, гнучкого плану, який фокусується на розробці ключових пріоритетів і цілей, а також забезпечує гнучкість. Крім того, компанії повинні приділяти увагу інноваціям, формуванню міцних партнерських стосунків, дотриманню нормативних актів, ефективній комунікації, а також моніторингу та коригування стратегій, якщо це необхідно.

## РОЗДІЛ 2 ОПИС РИЗИКІВ ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МХП ТА АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

### 2.1 Технічно-економічний аналіз ПраТ «МХП»

МХП — міжнародна вертикально інтегрована компанія з головним офісом у Києві та виробничими об'єктами в Україні та Балканах. Вона діє у сферах сільського господарства, технологій та харчової промисловості. У Великобританії, ОАЕ, на Балканах і в різних країн ЄС діють дочірні компанії МХП

МХП контролює весь процес виробництва м'яса — від початкових етапів (вирощування кормів та інкубації яєць) до вирощування худоби і птиці, а також збут готової продукції. Компанія пропонує широкий асортимент харчових продуктів, включаючи кулінарні вироби, куряче м'ясо, м'ясні продукти, рослинної олії та продає комбікорму

МХП змінює бізнес-модель з 2020 року, переходячи від міжнародного постачальника сировини до глобальної кулінарної компанії, яка пропонує високоякісні напівфабрикати і готові до вживання харчові продукти. У новій бізнес-моделі виробництво сировини стає лише частиною бізнес-ланцюга. Компанія активно впроваджує інновації у харчовій та кулінарній індустрії. За останні два роки вона відкрила унікальний в Україні Кулінарний центр, м'ясні та гастрономічні магазини "М'ясомаркет" і "Фреш Фуд", а також точки вуличної їжі "Дьонер Маркет". Головною місією для МХП є спрямування своїх зусиль на розвиток харчової культури в Україні, щоб зменшити час для людей на приготування їжі та приділяння більше для спілкування, навчання, хобі й головне — родині.

МХП володіє популярними брендами готової до приготування або готової до вживання продукції, що продемонстровані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.8 Основні бренди підприємства МХП

Назва бренду	Вид продукції	Напрямок ринку
“Наша Ряба”	Охолоджене м’ясо	Україна
Курка по-домашньому	Охолоджене м’ясо	Україна
Наша Ряба. Апетитна	Заморожене м’ясо та кулінарія	Україна
Вінницькі курчата	Охолоджене м’ясо	Україна
Українське курча	Охолоджене/заморожене м’ясо та кулінарія	Україна / Експорт
SultanaH	Заморожене м’ясо	Експорт
Qualiko	Заморожені напівфабрикати	Експорт
Kurator	У замороженому/охолодженому вигляді: <ul style="list-style-type: none"> <li>• М’ясо</li> <li>• Кулінарія</li> <li>• Овочі</li> <li>• Напівфабрикати</li> </ul>	Експорт
Секрети Шефа	У замороженому/охолодженому вигляді: <ul style="list-style-type: none"> <li>• М’ясо</li> <li>• Кулінарія</li> <li>• Овочі</li> </ul> Напівфабрикати	Експорт
Бацинський	Перероблене м’ясо	Україна
Легко	Перероблене м’ясо та напівфабрикати	Україна
Легко. Ситні	Перероблене м’ясо	Україна
Skott smeat	Заморожене або охолоджене м’ясо	Експорт
Хо перекусити?	Напівфабрикати та сушене м’ясо	Україна
Рябchick	Напівфабрикати та сушене м’ясо	Україна

Джерело: [31]

Також до компанії входять франчайзингові бренди «М’ясомаркет» і шаурменні «Döner Market».

Щодо географії розташування місць виробництва підприємства МХП, то посівні площі та заводи по виготовлі м’яса знаходяться у 12 областях України, що зображені на рис. 2.1.

Цього року МХП засіяв 352,5 тис. га в 12 областях України. Із цієї площі 255,5 тис. га (72%) відведено під зернові та олійні культури, решта площ зайнята під нішеві та технічні культури.



Рисунок 2.14 Географія площ посівів та місць заводів підприємства МХП

Джерело: [31]

У 2023 році через ефективні рішення менеджменту воєнні витрати зменшились з 69 млн. дол. до 35 млн. дол, тобто на 49,8% (табл. 2.2).

Таблиця 2.9 Витрати підприємства МХП за час повномасштабних дій  
2022-2023 роки

Воєнні витрати	Сума, млн. дол.
2022	69
2023	35

Джерело: [31]

За 5 років звітності підприємства, найнижчим доходом є у 2020 році через події коронавірусу, що сильно ускладнило процес виробництва. У 2023 дохід же зріс до 3,021 млрд. доларів, що є найбільшим показником за останній час. Значення EBITDA же показує, що відношення доходу до витрат є найбільшим у 2021 році, що демонструє реабілітацію та адаптацію під умови пандемії в Україні.[32]

Таблиця 2.10 Дохід підприємства МХП за останні п'ять звітних років

Рік	Дохід (млрд. дол.)	ЕВІТДА, млн. дол.	ЕВІТДА, %
2019	2,056	376	18%
2020	1,911	340	18%
2021	2,372	648	27%
2022	2,642	384	15%
2023	3,021	445	16%

Джерело: [31]



Рисунок 2.15 Дохід за сегментами підприємництва в 2023

Джерело: [31]

Щодо експорту підприємства, то демонструється тенденція більшого вивозу продукції закордон та отримання там доходу. Якщо раніше частки експортного доходу та внутрішнього ринку мали невелику різницю, то в 2023 році загальний дохід розподілявся на 6 : 4 відповідно (табл. 2.4)

Таблиця 2.11 Дохід підприємства МХП від експорту товарів за останні п'ять звітних років

Рік	Дохід (млрд. дол.)	Частка від загального доходу
2019	1,186	58%
2020	1,016	53%
2021	1,265	53%
2022	1,601	61%
2023	1,807	60%

Джерело: [31]

У діаграмі нижче (рис. показано, як розподіляється загальний дохід між різними видами ринків. Це наочно ілюструє внесок кожного ринку в загальний

фінансовий результат, допомагаючи зрозуміти, які сегменти є найбільш прибутковими та де можливе подальше зростання.

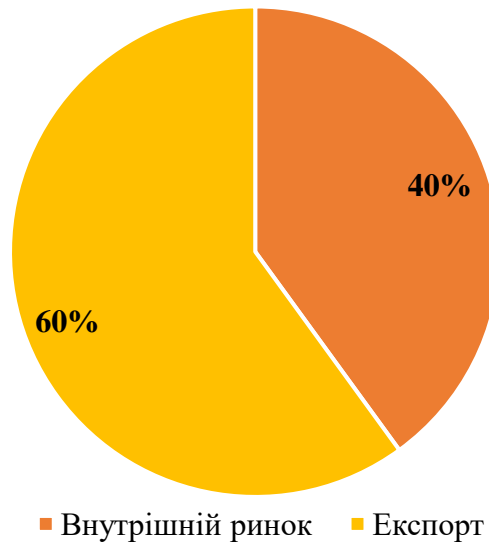


Рисунок 2.16 Розподіл загального доходу між видами ринків

Джерело: [31]

У описі загальних продажів підприємства МХП детально представлено частки експорту за останні п'ять років. На основі цих даних можна спостерігати тенденції та динаміку експорту, де помітно зменшення обсягів у 2022 році. Це скорочення безпосередньо пов'язане з повномасштабними бойовими діями в Україні, які негативно вплинули на логістичні можливості та стабільність виробництва, знижуючи таким чином загальний експортний потенціал підприємства. [33]

Таблиця 2.12 Опис загальних продажів підприємства МХП та частки експорту за останні п'ять звітних років

Рік	Об'єм, т. тон		Частка експорту
	Загальні продажі	Експорт	
2019	670	357	53%
2020	698	374	54%
2021	704	402	57%
2022	658	368	56%
2023	692	397	57%

Джерело: [31]

Для розуміння масштабів виробництва потрібно описати трохи більше про головні бренди. В Україні завод “Легко” є одним із найбільших виробників

м'ясних продуктів. Використовуючи сучасні технології, вони виготовляють та упаковують понад 180 різновидів продукції. Завод постійно збільшує прибуток у цьому бізнес-сегменті, використовуючи власну яловичину та курятину.[34]

Виробнича потужність:

- Чотири технологічні лінії, здатні виробляти до 160 тонн готової продукції на добу.
  - Виробничий цех, який включає ділянки для розпаковування сировини, формування, термічної обробки, підготовки, маринації, заморозки та пакування.
  - Кулінарний цех, де виготовляються салати, піца, м'ясні страви, сніданки та продукція за технологією су-від.
  - Очисні споруди МПЗ «Легко», оснащені механічно-хімічною системою очищення стоків, котельня, гараж, склади та аміачно-компресорна станція
- У 2017 році завод зайняв у рейтингу експортерів курятини та в 2018р у рейтингу виробників м'яса в Україні перші місце.

Сертифікація підприємства підтверджується Global Standard for Food Safety — BRC (British Retail Consortium). Сертифікат безпеки харчових продуктів BRC підтверджує високий рівень гігієни на виробництві.

Наступним брендом для технічного опису є «Наша Ряба». Він був заснований у 2001 році. Під цим брендом виробництво курятини здійснюється на п'яти підприємствах:

- “Дружба народів Нова”,
- “Вінницька птахофабрика”,
- Птахофабрика “Перемога Нова”,
- “Оріль-Лідер”,
- “Миронівська птахофабрика”.

Саме під цей бренд став першим, що імплементував в Україні технологію процесу та продажу охолодженої свіжої курятини, а не традиційні переморожене м'ясо.

МХП займає лідируючі позиції як найбільший виробник (64% ринкової частки) та експортер (86% від загального обсягу експорту) курятини в Україні. Також воно визнане головним виробником м'яса (41% ринку) та комбікормів (25% ринкової частки) у країні. У 2017 році МХП отримало 42% всіх бюджетних субсидій, які надаються аграрним підприємствам України. Бренд "Наша Ряба" є одним з найвідоміших і найпотужніших продуктових брендів в Україні. У підприємствах МХП виробляється та переробляється курятина.

Сегмент птахівництва включає три бройлерні ферми та дві ферми з розведення батьківського стада та виробництва інкубаційних яєць. Більше десятка розподільних центрів компанії і власний автопарк рефрижераторних вантажівок дозволяють доставляти клієнтам охолоджену і заморожену продукцію в найкоротші строки.

У таблиці нижче наведено обсяги продажу переробленого м'яса птиці підприємства за останні п'ять звітних років. Вона показує, що обсяг продажів зменшився у 2022 та 2023 роках через воєнний стан у країні, який вплинув на виробничі та логістичні можливості підприємства.[35]

Таблиця 2.13 Об'єм продажу переробленого м'яса птиці підприємством за останні п'ять звітних років

Рік	Об'єм (т. тон)
2019	55
2020	53
2021	53
2022	37
2023	38

Джерело: [31]

Однією з ключових галузей діяльності МХП є рослинництво, яке включає в себе обробку земель та вирощування зернових і олійних культур як для продажу так і для власних потреб.

МХП вирощує соняшник, пшеницю, ріпак та кукурудзу. У комбікормових заводах МХП використовується кукурудза та насіння соняшника, а соя, ріпак, пшениця та інші культури реалізується третім особам.

Зерносівництво відіграє ключову роль в інтегрованій бізнес-моделі МХП. Завдяки власному виробництву зерна, компанія може забезпечувати птицю та ВРХ високоякісним комбікормом, гарантуючи тим самим високий рівень продукції та жорсткий контроль за біологічною безпекою. Експорт зернових генерує додатковий дохід у вигляді валютної виручки, що слугує ефективним інструментом хеджування ризиків, пов'язаних з курсовими коливаннями.

У таблиці 2.7 наведено динаміку доходу підприємства МХП від продажу рослинної олії за останні п'ять звітних років, де чітко видно зростання обсягів продажу цієї продукції. Особлива увага приділяється показнику за 2023 рік, де відзначається значне збільшення обсягів продажу олії на 30% в порівнянні з попереднім періодом.

Таблиця 2.14 Дохід підприємства МХП від продажу рослинної олії за останні п'ять звітних років

Рік	Дохід (млн. дол.)
2019	312
2020	283
2021	309
2022	464
2023	606

Джерело: [31]

У таблиці 2.8 представлено обсяг продажів соняшникової олії, яку виробляє підприємство МХП, за останні п'ять звітних років. Особлива увага зосереджена на показнику за 2023 рік, де відзначається значний приріст обсягів продажу олії, що становить 70% в порівнянні з попереднім періодом.

Таблиця 2.15 Об'єм продажів сонячної олії підприємством за останні п'ять звітних років

Рік	Об'єм (т. тон)
2019	384
2020	331
2021	207
2022	273
2023	467

Джерело: [31]

У таблиці 2.9 наведено обсяг продажів соєвої олії, виготовленої підприємством МХП, за останні п'ять звітних років. Особливу увагу приділено

аналізу показників за 2019 рік, де відзначається повернення до результатів обсягу продажів цього року.

Таблиця 2.16 Об'єм продажів соєвої олії підприємством за останні п'ять звітних років

Рік	Об'єм (т. тон)
2019	52
2020	41
2021	45
2022	41
2023	51

Джерело: [31]

## 2.2 Аналіз стану аграрного сектору України

Український аграрний сектор зазнав значних втрат ресурсів та інфраструктури через повномасштабне вторгнення. Особливо постраждали елеваторні потужності, багато з яких були знищені, пошкоджені або захоплені. Відновлення агропромислового комплексу України є тривалим процесом, який залежить від багатьох факторів, включаючи стабільність роботи експортних маршрутів, залучення інвестицій та фінансування, а також впровадження сучасних сільськогосподарських практик. Відновлення українського сільського господарства може стати каталізатором для впровадження новітніх агротехнологій, що сприятиме ефективнішому використанню ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності.[36, 37]

Було змінено роль агробізнесу в економіці України. У таблиці 2.10 продемонстрована динаміка виробництва сільськогосподарської продукції, що говорить про зменшення показника у 2022 році, ніж у період пандемії у 2020 році, що демонструє відношення тяжкості умов роботи аграрного сектору під час різних економічних криз.

Таблиця 2.170 Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції в Україні

Рік	Сума виробництва с/г продукції, млн. дол
2020	14,6
2021	21,7
2022	13,2

Джерело: [38]

Щодо змін у виробництві основних видів с/г продукції, то кожен із них зменшився в об'ємі:

- Зернові та зернобобові ( з 86 млн. т. до 53.9 млн. т.)
- Фрукти та овочі ( з 34.3 млн. т. до 30.9 млн. т.)
- Технічні культури ( з 33.8 млн. т. до 28.2 млн. т.)
- Продукти тваринництва (з 11.9 млн. т. до 10.7 млн. т.)

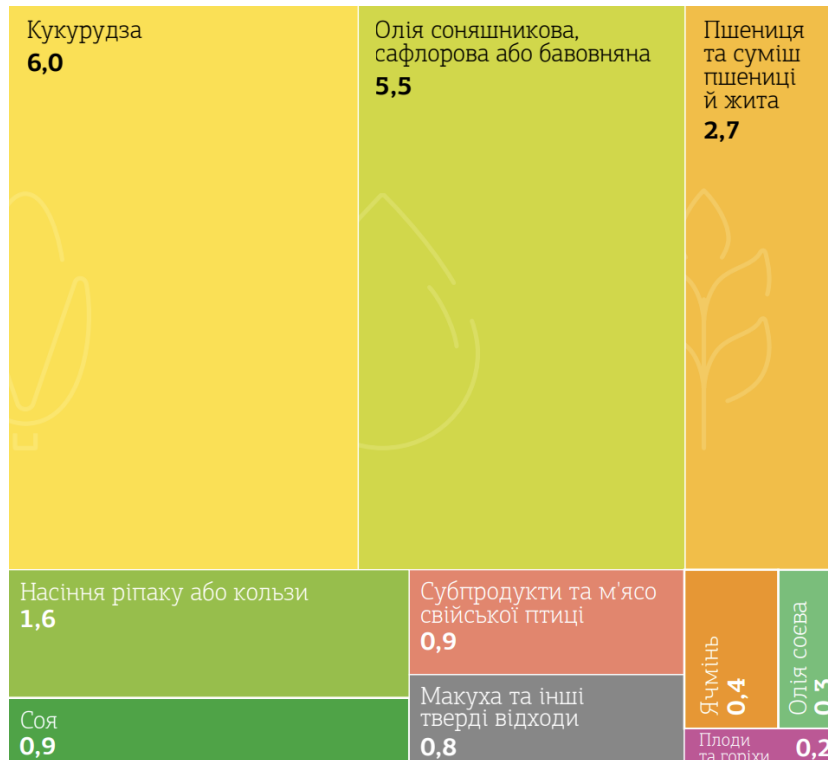


Рисунок 2.4 Топ товарів експорту у 2022 році, млрд дол. США

Джерело: [39]

У 2022 році ціни на світовому ринку більшості продукції сільськогосподарського сектору були досить високими, що призвело до менш значного зменшення експорту у грошовому виразі, ніж у натуральному. Частка європейських країн у структурі експорту агропродукції зросла, і це можна пояснити двома факторами. По-перше, блокада портів та зміна логістичних маршрутів призвели до того, що продукція спочатку експортується до сусідніх країн, а не безпосередньо до кінцевих споживачів. По-друге, зняття торгових бар'єрів з боку Європейського Союзу також сприяло зростанню частки європейських країн у загальній структурі експорту агропродукції.[39]

У 2022/23 МР більше 74% продукції АПК було експортовано морським транспортом, хоча до воєнних подій ця цифра становила 98%. Воєнні події змусили аграріїв шукати альтернативні шляхи експорту. Морські перевезення завжди були основним способом для українських аграріїв, тому блокування більшості портів серйозно ударило по економіці.

Старт роботи «Зернової ініціативи» у серпні 2022 року став критично важливим, оскільки завдяки цьому Україна могла експортувати понад 30 мільйонів тонн продукції, поки Росія не вийшла із угоди у липні 2023 року. Частково удар по морській логістиці було зміцнено за рахунок наземних транспортних маршрутів, але акцент все одно залишався на портовій інфраструктурі (рис. 2.2).[40]

Після виходу РФ із «Зернової ініціативи» зросла частка відвантажень через порти Дунаю та наземні транспортні маршрути. Незважаючи на адаптацію ринку до нових умов, аграрії все ще мають значні проблеми зі збутом через постійні обстріли портової інфраструктури та обмеження на експорт, які встановлюють сусідні країни.

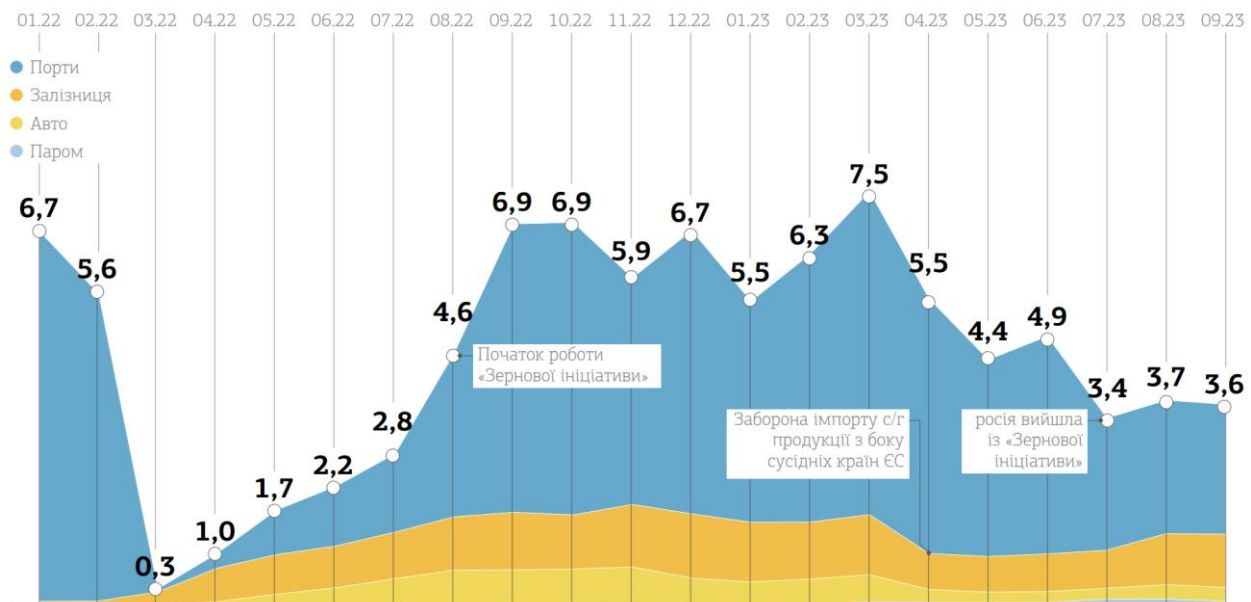


Рисунок 2.5 Експорт продукції ПК за видами транспорту, млн т

Джерело: [41]

На даний момент, через повномасштабні дії в державі не використовуються 5 мільйонів гектарів орних земель. Дослідження Мережі захисту національних

інтересів АНТС та Міжнародного центру української перемоги підтверджують щодо вплив дій росії на світову продовольчу безпеку.

З 24 лютого 2022 року було втрачено державою 19,3% посівних площ. Найбільшими проблемами для сектору аграру є замінування територій, екологічна катастрофа через підлив Каховської ГЕС, обмеження експорту через обстріл портів, а також руйнування інфраструктури та техніки.

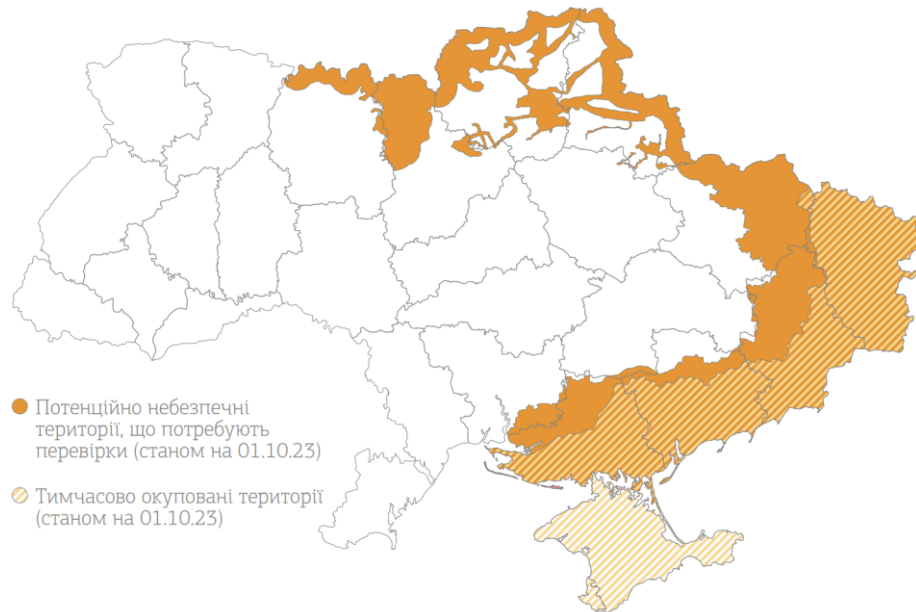


Рисунок 2.6 Заміновані та окуповані території України станом на 1 жовтня 2023 року

Джерело: [42]

Як зазначають дослідники, Україна є найбільш замінованою державою у світі. Посівні поля вкриті мінами та нерозірваними снарядами (рис. 2.6). Саме на Півдні та Сході найбільші площі замінованих земель — це Сумська, Харківська, Запорізька та Херсонська, Дніпропетровська та Миколаївська область.

Необхідно обстежити понад 208 тисяч гектарів у Херсонській області, у Миколаївській — понад 85 тисяч гектарів, а в Харківській — майже 160 тисяч гектарів.

За інформацією Світового банку, необхідне розмінування с/г земель буде коштувати до 1.5 мільярдів доларів. Усі ці землі не можуть бути використані аграріями без обстеження та розмінування.

Щодо оцінки збитків, сукупна місткість пошкоджених зерновищ становить 3,25 млн тонн, а зруйнованих — 8,2 млн тонн. Оцінка відновлення цих потужностей складає 1,33 млрд доларів.

За даними дослідження, південь Дніпропетровщини та Миколаївська область втратили до 30% водних джерел і зрошувальної систем, Запорізька — 70%, а Херсонська — 92%. Лише в Херсонській області втрати складають 550-600 тис. га зрошувальних земель. Разом із Запорізькою та Дніпропетровською областями площі втрачених земель становлять 1,5 млн га (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 Географія територій, що зазнали найбільших збитків від воєнних дій

Джерело: [42]

Станом на липень 2023 року у зоні введення боїв було зафіксовано 1,438 тис. га трав'яних та 298 тис. га лісових пожеж. А щодо забруднюючих речовин, то вони були викинуті у повітря розміром 5,5 млн тонн внаслідок бойових дій.

Наведено оцінку збитків сільському господарству та земельним ресурсам внаслідок повномасштабних дій за типами втрат

У табл. 2.11 зазначено загальних розмір збитків у розмірі 10,31 млрд дол. через воєнні дії на територіях України. Було знищено частку сільськогосподарської техніки у розмірі 17,09%, а зерносховищ — 15,12%

Таблиця 2.11 Оцінка збитків, завданих сільському господарству та земельним ресурсам внаслідок повномасштабних дій

Типи втрат	Одиниця виміру	Початкова кількість об'єктів	Кількість пошкоджених об'єктів	Оцінка збитків, \$ млрд.
<b>Знищено</b>				
Сільськогосподарська техніка	шт.	764 323	130 603	5,43
Зерносховища	місткість, тис. тонн	75 084	11 351	1,7
Мертві тварини	т. голів	203 292	1 899	0,1
Знищені пасіки	бджолинні колонії	2 272 740	86 902	0,03
Багаторічні насадження	га	197 100	16 364	0,4
Знищені та викрадені виробничі ресурси	тонн	962 951	135 993	0,1
Знищена та викрадена готова с/г продукція	тонн	25 486 613	4 037 542	1,9
Аквакультура та рибальство	од.	2102	228	0,03
<b>Пошкоджено</b>				
Забій тварин через неможливість їх утримання	т. голів	203 292	11 963	0,1
Мертві та зниклі бджоли	бджолинні колонії	2 272 740	192 526	0,02
С/г техніка	шт.	764 323	50 521	0,4
Зерносховища	місткість, тис. тонн	75 084	3 341	0,1
Загальні збитки інфраструктурі	X	X	X	10,31

Джерело: [44, 45]

## 2.3 Ризики та їх оцінка для підприємства МХП

### 2.3.1 Воєнні ризики, які властиві для підприємства МХП

Український агропромисловий комплекс протягом багатьох років утримував провідні позиції у світових експортерів. В Україні агропродукція складала 40% загального експорту в 2021 році.

Для аграрного сектору повномасштабна війна стала справжнім випробуванням. Вторгнення російської армії спричинило руйнування налагоджених за роки логістичних ланцюгів. За цей час велика площа посівних

площ була замінована, доступ до частини яких було втрачено, склади та техніка були знищені.

Попри жахіття війни, українські аграрії розпочали посівну кампані. Цієї весни. Агросектор налагоджує нові логістичні ланцюги, співпрацює з іноземними ринками та розширює виробництво на західних територіях України.

Війна триває, і кожному бізнесу, включаючи МХП, потрібні надійні інструменти для полегшення роботи в кризових умовах, виявлення ризиків та захисту земельних ділянок і компаній від рейдів та банкрутства.

Для початку потрібно зазначити та описати, які види ризиків властиві для ПраТ МХП для подальшого моделювання оцінки ризиків та методів їх нівелювання.

Серед воєнних ризиків найбільш ймовірним є **ракетні обстріли**. Вони створюють значну загрозу для виробничих потужностей та складських приміщень. Внаслідок таких ударів можуть бути пошкоджені або повністю знищені виробничі лінії, що призводить до зупинки виробництва. Втрата складських запасів продукції, сировини та матеріалів також призводить до значних фінансових втрат і може спричинити дефіцит на ринку. Крім того, відновлення зруйнованих об'єктів вимагає значних інвестицій та часу, що ускладнює відновлення нормальної діяльності підприємств.[46]

**Нестабільність електропостачання** є критичним ризиком для промислових підприємств, оскільки більшість виробничих процесів залежить від безперервного постачання електроенергії. Відключення електрики може призвести до зупинки виробничих ліній, пошкодження обладнання та втрати продукції. Також це впливає на безперебійну роботу систем охолодження та зберігання, що може призвести до псування продукції, особливо в харчовій промисловості. Витрати на забезпечення альтернативних джерел енергії, таких як генератори, також є значним фінансовим навантаженням для компаній.

Війна впливає на **економічні умови**, змінюючи комерційні важелі та звичні бізнес-процеси. Інфляція, девальвація валюти, збільшення вартості кредитів та страхових внесків ускладнюють фінансове планування та управління витратами.

Підприємства стикаються з проблемами забезпечення ліквідності та зростанням операційних витрат. Втрата інвестиційної привабливості країни може зменшити притік іноземного капіталу, що ускладнює розширення та розвиток бізнесу.

**Блокування експорту зерна** створює серйозні перешкоди для аграрного сектору. Нездатність доставити продукцію на міжнародні ринки призводить до накопичення запасів, зниження цін та фінансових втрат для виробників. Відсутність стабільного експорту також впливає на доходи фермерів та агропідприємств, що може призвести до скорочення виробництва та зайнятості. Зміна логістичних маршрутів і залежність від альтернативних шляхів, таких як наземний транспорт, збільшують витрати та час доставки.

**Військові дії** призводять до перебоїв у постачанні сировини та ресурсів, необхідних для виробництва. Руйнування транспортної інфраструктури, блокування шляхів сполучення та обмеження доступу до ресурсів створюють дефіцит матеріалів, що може призвести до зупинки виробництва. Збільшення вартості сировини через ускладнення логістики також впливає на собівартість продукції, знижуючи конкурентоспроможність підприємств. Необхідність пошуку нових постачальників та альтернативних джерел постачання потребує додаткових зусиль та ресурсів.

**Військові дії в країнах, до яких експортуються товари**, таких як Ізраїль, можуть впливати на стабільність постачання та попит на продукцію. Це призводить до затримок у доставці, збільшення логістичних витрат і потенційної втрати ринків збуту через непередбачувані обставини та зміни в економічних умовах країн-партнерів. **Окупація частини територій** призводить до втрати контролю над орендованими земельними ділянками, офісами та виробничими потужностями, що унеможлиблює виробничу діяльність у цих регіонах. Це зменшує виробничі потужності, підвищує витрати на пошук і облаштування нових локацій, а також створює ризик втрати довгострокових інвестицій.

Війна змушує людей покидати свої місця проживання, що призводить до нестачі кваліфікованих працівників. **Втрата ключових співробітників** порушує бізнес-процеси, знижує ефективність роботи і може призвести до затримок у

виконанні контрактів та зниження якості продукції. Мобілізація, міграція та інші чинники, пов'язані з війною, обмежують доступність робочої сили. Це ускладнює реалізацію нових проектів, гальмує розширення бізнесу та може призвести до відмови від запланованих інвестицій через неможливість їхньої реалізації. Воєнні дії руйнують транспортну інфраструктуру, що ускладнює переміщення товарів. **Порушення логістики** призводить до затримок у постачанні сировини та готової продукції, підвищує витрати на транспорт і знижує загальну ефективність ланцюга постачання. Війна та блокада портів і транспортних шляхів обмежують можливість експорту продукції. Це знижує доходи від експорту, обмежує доступ до міжнародних ринків і може призвести до надлишку продукції на внутрішньому ринку, що знижує ціни та прибутковість. В умовах війни зростає **ризик кібератак**, спрямованих на порушення роботи компанії. Кібератаки можуть призвести до втрати важливих даних, порушення роботи ІТ-систем і зупинки виробничих процесів, що завдає значних фінансових втрат та знижує репутацію компанії.

Наступною категорією ризиків є бізнес-ризик, що призведуть до неадекватного прибутку або збитків через невизначеність. Коливання цін на зерно та інші товари, які є основними складовими виробництва, можуть суттєво вплинути на собівартість продукції. Збільшення вартості сировини призводить до зростання виробничих витрат і може знижувати рентабельність бізнесу. Також це ускладнює планування бюджету та фінансової діяльності підприємства.

**Різкі зміни попиту та цін на куряче м'ясо** можуть негативно вплинути на доходи компанії. Наприклад, зниження попиту призводить до надлишкових запасів, які можуть зіпсуватися, якщо не знайти їм збут. З іншого боку, підвищення попиту може спричинити дефіцит продукції та втрату частки ринку через нездатність задовольнити потреби споживачів.

**Реалізація стратегії зростання та вихід на нові експортні ринки** пов'язані з різними ризиками, такими як регуляторні обмеження, митні бар'єри, культурні

та економічні відмінності. Недостатнє розуміння ринкових умов і конкуренції може призвести до фінансових втрат і невдач у розширенні бізнесу.

**Спалахи пташиного грипу та інших захворювань** можуть призвести до масового знищення птиці, що безпосередньо впливає на виробничі обсяги і доходи. Крім того, це може спричинити заборони на експорт з боку інших країн та підірвати довіру споживачів до продукції компанії.

**Неефективні закупівлі та зростання виробничих витрат** можуть суттєво знизити рентабельність бізнесу. Недосконале управління закупівлями може призвести до надмірного запасу або дефіциту необхідних матеріалів, що, у свою чергу, впливає на виробничий процес і фінансові показники компанії.

**Будь-який інцидент, пов'язаний з якістю або безпекою продукції,** може призвести до відкликання товарів, штрафів, судових позовів і втрати довіри споживачів. Це не лише знижує поточні доходи, але й може мати довготривалі негативні наслідки для репутації компанії.

**Ціни на газ, паливо та енергію** можуть різко коливатися через геополітичні та економічні фактори. Збільшення вартості цих ресурсів підвищує загальні виробничі витрати, що знижує прибутковість компанії. Це також може призвести до необхідності підвищення цін на кінцеву продукцію, що може зменшити конкурентоспроможність на ринку.

**Нестача кваліфікованих кадрів** може негативно вплинути на ефективність роботи компанії та її здатність реалізовувати стратегії розвитку. Недостатня кількість досвідчених працівників може спричинити зниження якості продукції, затримки у виробництві та впровадженні нових проектів, що загрожує довготривалому успіху бізнесу.

Наступною категорією ризиків, притаманною підприємству, є екологічні ризики. Вони включають оцінку ймовірності виникнення негативних змін у навколишньому природному середовищі через антропогенний вплив. Екологічний ризик також означає потенційну небезпеку завдання шкоди природному середовищу, що може проявитися у вигляді можливих втрат протягом певного періоду.

**Глобальна зміна клімату** включає довготривалі зміни в температурних режимах, погодних умовах, та інших кліматичних показниках, спричинених природними процесами і, головним чином, людською діяльністю. Кліматичні зміни можуть мати значний вплив на сільськогосподарське виробництво. Підвищення температури, зміни в режимах опадів та більш часті екстремальні погодні явища, такі як посухи, повені та урагани, можуть знизити врожайність і збільшити ризики для вирощування різних культур. Це вимагає адаптації агротехнічних практик, розробки стійких сортів рослин, та впровадження нових методів зрошення і управління ресурсами.

**Нераціональне використання води** стосується надмірного або неефективного використання водних ресурсів, що може призвести до їх виснаження або деградації якості. Сільське господарство є одним з найбільших споживачів води, і неефективні методи зрошення можуть призвести до значних втрат води. Це може погіршити доступність водних ресурсів для інших галузей та громад, а також сприяти зниженню рівня ґрунтових вод і засоленню ґрунтів. Уникнення цього ризику вимагає впровадження ефективних систем зрошення, таких як крапельне зрошення, та використання технологій, що забезпечують збереження водних ресурсів.

**Вирубка лісів** та перетворення високовуглецевих земель на сільськогосподарські угіддя, в тому числі осушення торфовищ, може призвести до значного викиду вуглекислого газу і втрати біорізноманіття. Ліси і торфовища відіграють ключову роль у поглинанні вуглекислого газу та регулюванні клімату. Їх вирубка та осушення для розширення сільськогосподарських угідь сприяє збільшенню викидів парникових газів, що посилює глобальне потепління. Крім того, це призводить до втрати природних середовищ існування для багатьох видів тварин і рослин, зниження біорізноманіття, і деградації екосистем. Для зниження цього ризику необхідно впроваджувати стійкі методи ведення сільського господарства, збереження та відновлення лісів і торфовищ, а також пошук альтернативних шляхів для збільшення виробництва сільськогосподарської продукції без шкоди для навколишнього середовища.

Наступними ризиками, які теж можуть вплинути на продуктивність підприємства та завадити виробництву товарів є:

Фінансові ризики:

- Транскордонні платежі
- Коливання валютних курсів
- Коливання процентних ставок
- Кредитний ризик
- Ризик ліквідності (недоступність кредитів, неможливість рефінансування боргів у 2024 році).
- Неєфективні інвестиції

Ризики у відносинах із зацікавленими сторонами

- Місцеві громади та НУО
- Відносини з інвесторами та іншими зацікавленими сторонами

Комплаєнс-ризиками:

- Юридичні та регуляторні ризики
- Хабарництво та корупція
- Невиконання ковенант за кредитними договорами

Ризик безперервності бізнесу:

- Збій в роботі ІТ-систем може суттєво вплинути на бізнес МХП

### 2.3.2 Моделі оцінки ризиків та аналізу діяльності підприємства

Для розуміння того, які загрози можуть стати перед підприємством, необхідно провести аналіз профілю його діяльності. Один з ключових інструментів для визначення профілю компанії та її можливостей і загроз - SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз спрямований на створення об'єктивного огляду сильних і слабких сторін організації або її ініціатив, базуючись на фактах і даних. Важливо, щоб організація проводила аналіз точно і уникала упереджених уявлень, зосереджуючись на реальних контекстах. SWOT-аналіз слід використовувати як інструмент, а не як універсальний рецепт.[47]

Ця методика допомагає оцінити ефективність, конкурентоспроможність, ризики та потенціал бізнесу, а також його складових, таких як продуктова лінія або підрозділ, галузь чи інша організація. З використанням внутрішніх та зовнішніх даних цей аналіз може допомогти підприємствам обрати стратегії, які ймовірно будуть успішними, та уникнути тих, які можуть бути менш успішними. Незалежні аналітики SWOT, інвестори або конкуренти також можуть надати корисні вказівки щодо того, наскільки сильною або слабкою може бути компанія, лінійка продуктів чи галузь, а також чому.

Таблиця 2.182 Приклад формування SWOT аналізу компанії

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози

Джерело: [47]

Наступним інструментом аналізу та оцінки ризиків є карта ризиків, що ідентифікує їхню тяжкість та вплив на підприємство. Метод є візуальним зображенням різних ризиків, що стикається компанія, і призначена для демонстрації їх впливу та ймовірності виникнення. Вона використовується для виявлення, оцінки пріоритетів та кількісної оцінки ризиків для організації. Зазвичай така карта має форму двовимірної сітки, де по одній осі відображена частота виникнення ризиків, а по іншій - їх серйозність або фінансовий вплив. Ризики, що потрапляють у квадрант високої частоти та високої серйозності, зазвичай отримують першочергову увагу у керуванні ризиками.[48]

Карта призначена для відображення операційних або фінансових проблем організації, моніторингу та наступних дій щодо критичних процесів, які можуть бути під загрозою, а також ризиків або загроз, для розробки стратегій зменшення цих ризиків.

Комітет ризиків відповідальний за класифікацію загроз на основі ймовірності виникнення та їхнього впливу. Після цього потрібно розробити

матрицю пріоритетів для визначення найбільш нагальних ризиків, які потребують негайного управління.

Кожен ризик аналізується та класифікується як високий (дуже ймовірний), середній (ймовірний) або низький (дуже мало ймовірний). Це позначається на карті різними кольорами: червоний для високого ризику, жовтий для середнього та зелений для низького (рис. 2.8). [49]

Також визначається, чи кожний ризик викликаний внутрішнім чи зовнішнім впливом, і чи є він високим, середнім чи низьким. Це допомагає визначити їх пріоритетність. Карта є основою для початку роботи над найбільш нагальними ризиками та розробки стратегій зменшення або уникнення їх.

<b>Impact</b>	Catastrophic	5	5	10	15	20	25
	Significant	4	4	8	12	16	20
	Moderate	3	3	6	9	12	15
	low	2	2	4	6	8	10
	Negligible	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Improbable	Remote	Occasional	Probable	Frequent
			<b>Likelihood</b>				

Catastrophic	<span style="color: red;">■</span>	Stop
Unacceptable	<span style="color: orange;">■</span>	Urgent Action
Undesirable	<span style="color: yellow;">■</span>	Action
Acceptable	<span style="color: lightgreen;">■</span>	Monitor
Desirable	<span style="color: green;">■</span>	No Action

Рисунок 2.8 Приклад розподілу ваги впливу ризиків компанії

Джерело: [49]

Наступним інструментом для аналізу впливу ризиків на підприємство для формування стратегії розвитку є метод прогнозованих сценаріїв.

У динамічному середовищі процес господарювання підприємств повинен бути гнучким. Система управління має оперативно реагувати на зовнішні фактори впливу і враховувати всі чинники, які можуть призвести до кризових ситуацій.

Основною метою сценарного прогнозування в діяльності підприємства є покращення його конкурентної позиції та забезпечення довгострокового розвитку й прибутковості. Застосування сценарного підходу вимагає значних витрат часу та ресурсів, а результати можуть бути помітними лише в середньо- або довгостроковій перспективі. Однак реалізація цього підходу до управління є надзвичайно важливою та виправданою. [50]

У дослідженні буде прогнозовано сценарії майбутніх воєнних витрат за підрахунком значення кожного із конкретних ризиків та збитків від ремонту або відновленню виробничих ресурсів.

Для моделювання стратегії розвитку підприємства потрібно виконати прогноз майбутніх витрат для кожного сценарія: оптимістичного, песимістичного та реального. [51]

Зазначимо формулу обрахунку середнього значення витрат кожного із зазначених сценаріїв:

$$\begin{cases} (A, B, C) = \sum_{i=1,15}^n X_{(A,B,C)j} \\ X_{(A,B,C)j} = x_{(A,B,C)1j} \times Z + x_{(A,B,C)2j} \times T + x_{(A,B,C)3j} \times K + x_{(A,B,C)4j} \times C + x_{(A,B,C)1j} \times B \end{cases} \quad (2.1)$$

, де

$A, B, C$  — прогнозовані сценарії (оптимістичний, песимістичний та реальний відповідно),

$j$  — кількість областей, де знаходяться виробничі одиниці підприємства,

$i$  — вид ризику, який властивий для області,

$X_j$  — воєнні витрати для  $j$ -ої області,

$x_{ij}$  — воєнні витрати за  $i$ -ий ризик у  $j$ -ої області,

$Z$  — сума втрати за обстріли виробничих одиниць,

$T$  — сума витрат за оптимізацію електросистеми,

$K$  — сума втрати від військових дій,

$C$  — операційні витрати за співробітників,

$B$  — витрати на відновлення логістики.

Після розрахунку витрат підприємство може використовувати отримані дані як основу для розробки стратегії розвитку, що враховує фінансові можливості та обмеження. Це також дозволяє адаптуватися до потенційних ризиків шляхом

прогнозування їхнього впливу на фінансовий стан підприємства та визначення заходів для їхньої мінімізації. На основі цих даних підприємство може розробляти плани дій, які включають управління ресурсами, оптимізацію операційних процесів та створення резервів для забезпечення стабільної діяльності в умовах непередбачуваних обставин. [52]

## **Висновки до розділу 2**

МХП — це міжнародна вертикально інтегрована компанія з головним офісом у Києві, що має виробничі об'єкти в Україні та на Балканах. Її діяльність охоплює сфери сільського господарства, технологій та харчової промисловості. МХП також має дочірні компанії у Великобританії, ОАЕ, на Балканах і в різних країнах ЄС.

З 2020 року МХП змінює свою бізнес-модель, перетворюючись з міжнародного постачальника сировини на глобальну кулінарну компанію, яка пропонує високоякісні напівфабрикати та готові до вживання харчові продукти. У новій моделі виробництво сировини стає лише частиною бізнес-ланцюга. Компанія активно впроваджує інновації у харчовій та кулінарній індустрії, відкривши унікальний в Україні Кулінарний центр, м'ясні та гастрономічні магазини "М'ясомаркет" і "Фреш Фуд", а також точки вуличної їжі "Дьонер Маркет".

Основна місія МХП — розвиток харчової культури в Україні, зменшення часу, який люди витрачають на приготування їжі, щоб вони могли більше часу приділяти спілкуванню, навчанню, хобі та, найголовніше, родині.

Було проведено всебічний аналіз стану аграрного сектору України у період воєнного часу, який включав оцінку виробничих потужностей, вивчення змін у врожайності сільськогосподарських культур, вплив військових дій на логістичні ланцюги постачання та експортні можливості. Аналіз також охоплював дослідження економічних втрат, зумовлених знищенням інфраструктури, порушенням постачання ресурсів, а також зміною ринкових умов і державної

політики. Особлива увага була приділена визначенню ключових викликів і ризиків, з якими стикаються аграрні підприємства, а також розробці стратегій для забезпечення стійкості та адаптації до нових умов.

Продемонстровано детальний аналіз ризиків, характерних для підприємства МХП у воєнний час, і оцінено їхній вплив на діяльність компанії. Розглядалися такі аспекти, як безпека персоналу та виробничих об'єктів, порушення логістичних ланцюгів постачання сировини та готової продукції, фінансові ризики, пов'язані з валютними коливаннями та змінами в інвестиційному кліматі, а також ризики, пов'язані з втратою ринків збуту та зниженням попиту. Також наведені метод розробки SWOT-аналізу для опису профілю підприємства, карти ризиків для кількісного та візуального відображення їх впливу на компанію та метод прогнозованих сценаріїв для моделювання майбутніх воєнних витрат.

## РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ АДАПТАЦІЇ ДО ВОЄННИХ РИЗИКІВ

### 3.1 Аналіз профілю підприємства та моделювання ризиків на його діяльність

#### 3.1.1 SWOT-аналіз та карта ризиків

Для оцінки конкурентної позиції ПрАТ "МХП" пропонується використати SWOT-аналіз, оскільки цей метод дозволить узяти до уваги складну бізнес-модель компанії. Основною метою проведення SWOT-аналізу для ПрАТ "МХП" є ідентифікація ключових напрямків його розвитку шляхом систематизації інформації про сильні й слабкі сторони компанії, а також про потенційні можливості та загрози, що відображені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.19 SWOT-аналіз профілю підприємства МХП

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- значний земельний фонд;</li> <li>- багатий асортимент продукції;</li> <li>- контроль якості виробів;</li> <li>- позитивна репутація;</li> <li>- новаторські рішення;</li> <li>- конкурентні переваги на внутрішньому ринку;</li> <li>- результативна маркетингова діяльність;</li> <li>- високий рівень корпоративної соціальної відповідальності (КСВ);</li> <li>- цінова конкурентність;</li> <li>- впровадження відновлюваної енергетики;</li> <li>- підтримка регіональної продовольчої безпеки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик виробничих аварій (пандемії серед тварин);</li> <li>- митні перепони;</li> <li>- низький рівень розробки довгострокових планів;</li> <li>- відсутність чітких цілей у стратегії економічної безпеки;</li> <li>- конкурентний тиск;</li> <li>- порушення логістичних ланцюгів через війну;</li> <li>- зростання цін на всі види ресурсів;</li> <li>- зниження якості та кількості кадрового забезпечення.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- державні програми підтримки та розвитку агропромислових підприємств;</li> <li>- розробка нової продукції;</li> <li>- розширення мережі постачальників;</li> <li>- зростання попиту на товари;</li> <li>- освоєння нових ринків збуту;</li> <li>- конкурентоспроможність вітчизняної агропромислової продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- воєнні дії</li> <li>- відтік кваліфікованих фахівців</li> <li>- зростання інфляції</li> <li>- погіршення екологічного стану та кліматичних умов</li> <li>- нестабільність економічного середовища в країні</li> <li>- фізична небезпека для матеріально-технічної бази та персоналу</li> </ul>

З таблиці 3.1 виведені спостереження та аналіз профілю підприємства. Сильні сторони МХП включають значний земельний фонд, що дозволяє ефективно вирощувати сільськогосподарську продукцію та розвивати аграрні проекти. Підприємство має різноманітний асортимент продукції, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів та забезпечує стабільний дохід. Контроль якості виробів гарантує високу якість продукції та довіру споживачів до бренду. Позитивна репутація компанії сприяє розвитку довгострокових партнерських відносин із клієнтами та інвесторами. Новаторські рішення дозволяють підприємству залишатися впереду в конкурентній боротьбі та адаптуватися до змін на ринку. Конкурентні переваги на внутрішньому ринку сприяють стабільному зростанню обсягів продажів та прибутковості. Результативна маркетингова діяльність допомагає залучати нових клієнтів та утримувати існуючу клієнтську базу. Високий рівень корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) сприяє позитивному сприйняттю компанії серед співробітників, споживачів та громадськості. Цінова конкурентність дозволяє підприємству займати стабільну позицію на ринку та приваблювати клієнтів. Впровадження відновлюваної енергетики сприяє зниженню витрат на виробництво та зменшенню впливу на навколишнє середовище. Підтримка регіональної продовольчої безпеки сприяє стабільності та розвитку сільських регіонів.

Слабкі сторони підприємства МХП включають ризик виробничих аварій, таких як пандемії серед тварин, що можуть негативно вплинути на виробництво та призвести до втрат. Митні перепони можуть ускладнити міжнародну торгівлю та вплинути на логістику постачання. Низький рівень розробки довгострокових планів обмежує можливості стратегічного розвитку компанії. Відсутність чітких цілей у стратегії економічної безпеки може ускладнити реагування на економічні виклики та кризи. Конкурентний тиск може обмежити можливості росту та прибутковості компанії. Порушення логістичних ланцюгів через війну або інші конфлікти може спричинити перерви в постачанні та збуті продукції. Зростання цін на всі види ресурсів може підвищити витрати виробництва та зменшити

маржинальність. Зниження якості та кількості кадрового забезпечення може вплинути на ефективність виробництва та якість продукції.

Загрозами для підприємства МХП є воєнні дії, які можуть призвести до знищення інфраструктури та загрози безпеці персоналу. Відтік кваліфікованих фахівців може призвести до втрати цінного персоналу та втрати ноу-хау. Зростання інфляції може призвести до підвищення витрат на виробництво та зменшення прибутковості. Погіршення екологічного стану та кліматичних умов може призвести до скорочення врожаю та збільшення витрат на захист навколишнього середовища. Нестабільність економічного середовища в країні може призвести до змін у правовому регулюванні та зростання ризиків для бізнесу. Фізична небезпека для матеріально-технічної бази та персоналу може виникнути через природні катастрофи або терористичні акти.

Наступним інструментом аналізу можливих ризиків та їх впливу на підприємства є формування карти матриці ризику. Спочатку потрібно створити список всіх можливих ризиків у таблиці даних та вкажіть прогнозований вплив і ймовірність для кожного з них (табл. 3.2). Менші значення означають менш суттєвий вплив на проект або бізнес, а також меншу ймовірність виникнення, тоді як вищі значення вказують на більш критичний ризик.

Таблиця 3.20 Наведені основні та найбільш вірогідні ризики та їх вплив на МХП під час воєнного стану в державі

Номер ризику	ID ризику	Ризик	Вплив (В)	Проблемність (П)	Бал (В × П)
1	ID 1	Ракетні обстріли посівних площ або заводів	5	5	25
2	ID 2	Нестабільність електропостачання	4	5	20
3	ID 3	Вплив економічних умов	4	4	16
4	ID 4	Блокування експорту зерна	3	4	12
5	ID 5	Військові дії на території України	4	4	16
6	ID 6	Окупація частини територій	5	4	20
7	ID 7	Втрата ключових співробітників	3	4	12
8	ID 8	Різкі зміни попиту та цін на куряче м'ясо	3	3	9
9	ID 9	Спалахи пташиного грипу та інших захворювань	4	3	12
10	ID 10	Глобальна зміна клімату	2	5	10

## Продовження табл. 3.2

Номер ризику	ID ризику	Ризик	Вплив (В)	Проблемність (П)	Бал (В × П)
11	ID 11	Нестача кваліфікованих кадрів	2	3	6
12	ID 12	Підняття цін на газ, паливо та енергію	3	3	9
13	ID 13	Реалізація стратегії зростання та вихід на нові експортні ринки	4	2	8
14	ID 14	Неефективні інвестиції	3	3	9
15	ID 15	Збій в роботі ІТ-систем підприємства	2	2	4

Джерело: експертна думка

На основі цих даних створюється шаблон (рис. 3.1), що розраховує бали для кожного ризику і заповнює теплову карту. Це надає візуальний огляд всіх ризиків, що допомагає визначити пріоритети основних загроз і розробити ефективні плани для їх зменшення. Також шаблон надає кольорову таблицю, яка показує візуальне співвідношення між низькими, помірними, високими і критичними ризиками.

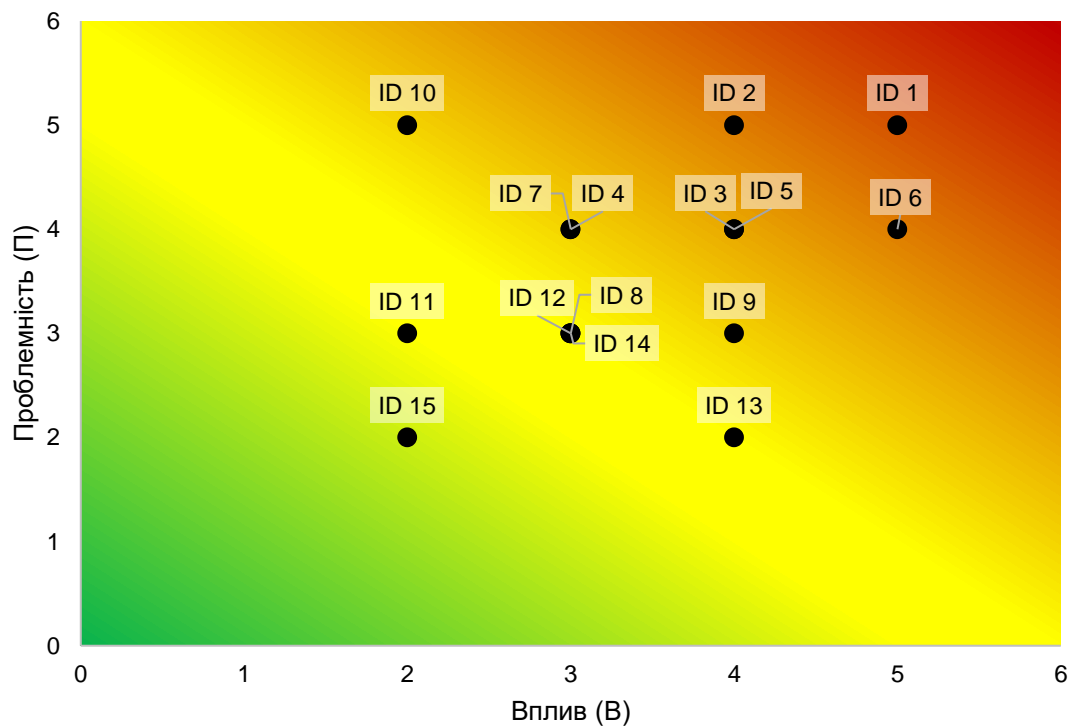


Рисунок 3.17 Карта ризиків для підприємства МХП

Джерело: власні розрахунки автора

У результаті на карті ризиків демонструється, що найбільш небезпечними ризиками для компанії є ракетні обстріли посівних площ та територій місце знаходжень заводів, нестабільність електропостачання та окупація територій армією РФ. Найменшим впливовим ризиком для компанії є збій ІТ-системи, так як підприємство проводить часті перевірки стабільності мережі та даних.

### 3.1.2 Метод сценаріїв прогнозу майбутніх витрат

Для моделювання сценаріїв прогнозу майбутніх витрат необхідно визначити ймовірність виникнення ризику для кожної області, де розташовані виробничі одиниці чи посівні площі підприємства. Значення ймовірності настання події було зібрано зі статистичних джерел в інтернеті, які містять дані про кількість авіаційних ударів та ракетних обстрілів, а також про їхні наслідки. Ця інформація дозволяє точно оцінити рівень загрози для кожного конкретного регіону, що є критично важливим для створення реалістичних і достовірних сценаріїв прогнозування витрат. Врахування таких даних допоможе підприємству розробити ефективні стратегії управління ризиками та мінімізувати потенційні збитки у разі реалізації цих ризиків.[53]

Для реалістичного сценарію настання подій властиві значення ризику, що продемонстровані у табл. 3.3.

Таблиця 3.21 Значення вірогідності настання видів ризиків у реалістичному сценарію для областей України

Реалістичний					
Області	Ракетні обстріли	Електропостачання	Військові дії	Втрата співробітників	Порушення логістики
Київська	20,00%	70,00%	10,00%	8,00%	2,00%
Черкаська	5,00%	35,00%	0,00%	1,00%	0,50%
Вінницька	5,00%	35,00%	0,00%	3,00%	0,50%
Полтавська	5,00%	35,00%	0,00%	1,00%	0,50%
Сумська	10,00%	35,00%	40,00%	6,00%	1,00%
Тернопільська	5,00%	35,00%	0,00%	2,00%	0,50%
Дніпропетровська	10,00%	70,00%	20,00%	6,00%	1,00%
Миколаївська	13,00%	35,00%	10,00%	4,00%	1,30%
Донецька	15,00%	70,00%	60,00%	8,00%	1,50%

## Продовження табл.3.3

Області	Ракетні обстріли	Електропостачання	Військові дії	Втрата співробітників	Порушення логістики
Львівська	5,00%	35,00%	0,00%	1,00%	0,50%
Івано-Франківська	5,00%	35,00%	0,00%	1,00%	0,50%

Джерело: експертна думка на основі даних [54]

У табл. 3.3 відображені великі усі види ризиків для Київської, Сумської, Дніпропетровської та Донецьких областей через такі фактори як близькість до фронту введення боїв та пріоритетних цілей ураження для рф.

Для оптимістичного сценарію подій властиві значення ризику, що відображені у табл. 3.4.

Таблиця 3.22 Значення вірогідності настання видів ризиків у реалістичному сценарію для областей України

Оптимістичний сценарій					
Області	Ракетні обстріли	Електропостачання	Військові дії	Втрата співробітників	Порушення логістики
Київська	10,0%	35,00%	5,00%	4,00%	1,00%
Черкаська	2,5%	17,50%	0,00%	0,50%	0,25%
Вінницька	2,5%	17,50%	0,00%	1,50%	0,25%
Полтавська	2,5%	17,50%	0,00%	0,50%	0,25%
Сумська	5,0%	17,50%	20,00%	3,00%	0,50%
Тернопільська	2,5%	17,50%	0,00%	1,00%	0,25%
Дніпропетровська	5,0%	35,00%	10,00%	3,00%	0,50%
Миколаївська	6,5%	17,50%	5,00%	2,00%	0,65%
Донецька	7,5%	35,00%	30,00%	4,00%	0,75%
Львівська	2,5%	17,50%	0,00%	0,50%	0,25%
Івано-Франківська	2,5%	17,50%	0,00%	0,50%	0,25%

Джерело: експертна думка на основі даних [54]

Характерне зменшення значень ризиків у табл. 3.4 відображає нижчу вірогідність завдання збитків для підприємства, що властиве оптимістичному сценарію.

Для песимістичного сценарію подій властиві значення ризику, що продемонстровані у табл. 3.5.

Таблиця 3.23 Значення вірогідності настання видів ризиків у песимістичному сценарію для областей України

Песимістичний					
Області	Ракетні обстріли	Електропостачання	Військові дії	Втрата співробітників	Порушення логістики
Київська	30,00%	100,00%	15,00%	12,00%	3,00%
Черкаська	7,50%	52,50%	0,00%	1,50%	0,75%
Вінницька	7,50%	52,50%	0,00%	4,50%	0,75%
Полтавська	7,50%	52,50%	0,00%	1,50%	0,75%
Сумська	15,00%	52,50%	60,00%	9,00%	1,50%
Тернопільська	7,50%	52,50%	0,00%	3,00%	0,75%
Дніпропетровська	15,00%	100,00%	30,00%	9,00%	1,50%
Миколаївська	19,50%	52,50%	15,00%	6,00%	1,95%
Донецька	22,50%	100,00%	90,00%	12,00%	2,25%
Львівська	7,50%	52,50%	0,00%	1,50%	0,75%
Івано-Франківська	7,50%	52,50%	0,00%	1,50%	0,75%

Джерело: експертна думка на основі даних [54]

За даними, що вказані у фінансовій звітності МХП, було визначено середні значення суми втрат у разі настання конкретного із видів ризиків (табл. 3.6). Кількість ризиків була зменшена до найбільш ймовірних та об'єднані за наслідками. Наприклад, у виду “Втрата співробітників” об'єднані ризики зменшення кількості кадрів через мобілізацію у державі та нещасного випадку у разі пошкодженню чи знищенні місця виробництва продукції підприємства.[55]

Таблиця 3.24 Сума збитків у разі настання одного із видів ризику

Ризики	Річні витрати
Ракетні обстріли	\$ 12 500 000,00
Електропостачання	\$ 100 000,00
Військові дії	\$ 20 000 000,00
Втрата співробітників	\$ 25 000,00
Порушення логістики	\$ 7 565 920,00

Джерело: [31, 55, 56]

Наступним кроком є використання формули 2.1, що була зазначена раніше. Для обрахунку суми воєнних витрат було використано програмне забезпечення Excel. У випадку песимістичного сценарію значення втрат розраховані та продемонстровані у табл. 3.7

Таблиця 3.25 Сума воєнних втрат кожної області України у разі  
песимістичного сценарію

Області	Витрати
Київська	\$ 7 079 977,60
Черкаська	\$ 1 047 119,40
Вінницька	\$ 1 047 869,40
Полтавська	\$ 1 047 119,40
Сумська	\$ 14 043 238,80
Тернопільська	\$ 1 047 494,40
Дніпропетровська	\$ 8 090 738,80
Миколаївська	\$ 5 639 035,44
Донецька	\$ 21 085 733,20
Львівська	\$ 1 047 119,40
Івано-Франківська	\$ 1 047 119,40
Разом	\$ 62 222 565,24

Джерело: власні розрахунки автора

У разі песимістичного сценарію найбільші фінансові втрати властиві для Київської, Сумської, Дніпропетровської та Донецької областей через кількість заводів, що знаходяться на їх території. Загальна сума воєнних витрат складає 62,22 млрд. дол. США, що є фактично дорівнює значенню за 2022 рік, коли почались повномасштабні дії.

Для оптимістичного сценарію значення втрат розраховані та продемонстровані у табл. 3.8

Таблиця 3.26 Сума воєнних втрат кожної області України у разі  
оптимістичного сценарію

Області	Витрати
Київська	\$ 2 361 659,20
Черкаська	\$ 349 039,80
Вінницька	\$ 349 289,80
Полтавська	\$ 349 039,80
Сумська	\$ 4 681 079,60
Тернопільська	\$ 349 164,80
Дніпропетровська	\$ 2 698 579,60
Миколаївська	\$ 1 879 678,48
Донецька	\$ 7 030 244,40
Львівська	\$ 349 039,80
Івано-Франківська	\$ 349 039,80
Разом	\$ 20 745 855,08

Джерело: власні розрахунки автора

Список областей, що несуть найбільшу кількість фінансових втрат на війну є ті ж, що у песимістичному сценарію, проте загальна сума витрат складає 20,75 млрд. дол. США.

Для реалістичного сценарію значення втрат розраховані та продемонстровані у табл. 3.9

Таблиця 3.27 Сума воєнних втрат кожної області України у разі реалістичного сценарію

Області	Витрати
Київська	\$ 4 723 318,40
Черкаська	\$ 698 079,60
Вінницька	\$ 698 579,60
Полтавська	\$ 698 079,60
Сумська	\$ 9 362 159,20
Тернопільська	\$ 698 329,60
Дніпропетровська	\$ 5 397 159,20
Миколаївська	\$ 3 759 356,96
Донецька	\$ 14 060 488,80
Львівська	\$ 698 079,60
Івано-Франківська	\$ 698 079,60
Разом	\$ 41 491 710,16

Джерело: власні розрахунки автора

Загальна сума фінансових витрат у разі реалістичного сценарію складає 41,5 млрд. дол. США, що є вищим значенням, ніж у фінансову звіті за 2023 рік на 10 млрд. дол. США.

У таблиці 3.10 представлені результати підрахунку суми фінансових втрат, спричинених наслідками воєнних дій. Дані таблиці відображають три можливі сценарії розвитку подій: песимістичний, реалістичний та оптимістичний.

Таблиця 3.28 Сума воєнних витрат кожного із прогнозованих сценаріїв

Сценарії	Витрати
Песимістичний	\$ 62 222 565,24
Реалістичний	\$ 41 491 710,16
Оптимістичний	\$ 20 745 855,08

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 3.10 надає детальну картину потенційних фінансових втрат у різних сценаріях, що дозволяє підприємству краще підготуватися до можливих викликів та розробити ефективні стратегії для мінімізації негативних наслідків воєнних дій.

Песимістичний сценарій передбачає найбільші фінансові втрати, що є характерним для умов значного загострення воєнного конфлікту. У цьому сценарії враховані максимальні руйнування інфраструктури, тривалі перерви у виробничих процесах, значні втрати врожаю та висока ймовірність тривалих військових дій без суттєвих позитивних зрушень.

Реалістичний сценарій включає фінансові втрати, які є більшими, ніж ті, що спостерігалися у 2023 році. Цей сценарій базується на поточній динаміці розвитку подій і враховує як позитивні, так і негативні фактори. Він передбачає певну стабілізацію ситуації, але все ще з високим рівнем ризику для економічної діяльності підприємства.

Оптимістичний сценарій можливий за умов успішного контрнаступу українських сил, визволення державних територій та швидкої перемоги України. У цьому сценарії передбачаються мінімальні фінансові втрати, швидке відновлення виробничих процесів, покращення логістичних умов та стабілізація економічного середовища. Цей сценарій відображає надії на швидке завершення конфлікту та відновлення нормальних умов для ведення бізнесу.

### **3.2 Рекомендації експертів щодо зменшення впливу військових загроз на діяльність підприємства**

З 24 лютого 2022 року середовище, в якому працює МХП, суттєво змінилося через російське вторгнення в Україну. Підприємство зараз стикається з численними викликами, що піддаються швидким і непередбачуваним змінам, тому постійно оцінює ризики та визначає необхідні дії для захисту своєї діяльності та ринкових позицій. Неспроможність впоратися з цими проблемами може суттєво негативно вплинути на бізнес, оскільки МХП прагне підтримувати операційну діяльність, досягаючи стратегічних цілей і забезпечуючи стійкі фінансові показники.

Відповідно, ми постійно адаптуємо процеси управління ризиками та впроваджуємо їх у всіх підрозділах компанії, щоб узгодити управління ризиками,

стратегію та результати діяльності. Це забезпечує можливість швидкого прийняття рішень у відповідь на мінливі обставини.

Наш підхід до ідентифікації, оцінки та реагування на ризики базується на найкращих бізнес-практиках та міжнародній системі управління ризиками COSO (Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея). Система COSO дозволяє МХП виявляти, класифікувати, оцінювати, управляти та звітувати про ризики, з якими стикається компанія, забезпечуючи достатню впевненість у досягненні наших стратегічних цілей.

Впровадження та функціонування політики управління ризиками підтримується навчальними програмами для керівництва та співробітників, які наголошують на відкритому спілкуванні та спільній відповідальності за виявлення та управління ризиками.

Ризики, пов'язані з війною, за своєю суттю є надзвичайно серйозними і можуть становити екзистенційну загрозу для Компанії. Оскільки війна продовжується, ці ризики залишаються найзначнішими загрозами для безперервності бізнесу МХП, і тому вони знаходяться на першому місці в нашій таблиці основних ризиків. Через те, що багато з цих ризиків перебувають поза контролем Групи, поточна криза змусила МХП стати більш гнучкою компанією, здатною проводити систематичний, швидкий і динамічний аналіз ризиків та впроваджувати заходи щодо їх пом'якшення. Це прискорило темпи розвитку та змін, підвищивши здатність і готовність компанії реагувати на майбутні виклики.

Нижче наведений перелік ризиків, які є найбільш ймовірними для компанії, а також методи нівелювання їх впливу на діяльність підприємства. У цьому списку враховано різноманітні загрози, що можуть виникнути в процесі функціонування компанії, від фінансових коливань до операційних збоїв. Кожен ризик супроводжується детальним описом стратегій та заходів, які потрібні для застосування для мінімізації негативного впливу та забезпечення стабільної роботи підприємства. Ці заходи включають превентивні дії, плани реагування, а також довгострокові стратегії зменшення ризиків, що допомагають нам підтримувати високу ефективність і надійність нашої діяльності.

Ракетні удари по виробничих об'єктах і сховищах з продукцією створюють значні загрози. Для мінімізації впливу енергетичних перебоїв потрібно впровадити збалансований енергетичний мікс, що включає національну електромережу, електроенергію з біогазових установок та резервні дизель-генератори. Для запобігання пожежній небезпеці необхідно розмістити пожежні машини у виробничих приміщеннях, забезпечено безперебійне водопостачання та укласти договори з Державною службою з надзвичайних ситуацій для термінового реагування на пожежі. Вибухонебезпечність рекомендовано знизити завдяки розробці суворих процедур для запобігання ризику вибуху та мінімізації потенційних наслідків. Для зменшення ризику руйнування або поломки обладнання потрібно збільшити обсяги зберігання запасних частин та обладнання на складах, розташованих віддалено від виробничих майданчиків, резервувати кошти на відновлення майна та впровадити протоколи аварійної реконструкції заводів та інших ключових об'єктів. У разі зупинки виробництва можливе скорочення обсягів вирощування птиці та інкубації, а також, якщо це неминуче, проріджування поголів'я. Фінансовий вплив аналізується через моделювання низки сценаріїв та потенційне скорочення витрат, застосовуючи гнучку бізнес-стратегію. Для адаптації до нових умов необхідно створити додаткові сховища, нову логістику та маршрути поставок, а також накопичуються запаси за межами України.

Рекомендації щодо запобігання ризикам, пов'язаним з перебоями в електропостачанні, включають зменшення споживання електроенергії по всьому ланцюгу постачання МХП на м'ясопереробних підприємствах, впровадження енергоефективних технологій та процесів для зниження енергоспоживання. Для забезпечення безперебійного постачання продукції клієнтам слід зосередитися на охолоджених продуктах з м'яса птиці та розширити європейські морозильні потужності. У центрі обробки платежів та розподільчому центрі рекомендується використовувати електрогенератори як резервний варіант на випадок перебоїв у постачанні або збоїв у роботі, забезпечити наявність достатньої кількості палива для генераторів та регулярно перевіряти їхню готовність до роботи.

Для ефективного управління економічним впливом війни на звичні комерційні важелі рекомендується запровадити детальний моніторинг усіх аспектів ринків, на яких присутній МХП. Важливо розробляти сценарії скорочення виробництва та альтернативні варіанти для обробки платіжних транзакцій. Забезпечення доступності достатньої кількості кредитних ліній для покриття ризиків ліквідності також є ключовим заходом.

Множинні блокування експорту зерна морським і наземним транспортом негативно впливають на галузь. Збільшення вартості доставки зерна наземним транспортом вимагає зміни стратегій. Нова стратегія полягає у використанні комбінації автомобільного, залізничного та, при необхідності, морського транспорту для гнучкого та ефективного перевезення. Також, важливо враховувати умови в експортних контрактах, які дозволяють збільшити терміни виконання. Забезпечення наявності достатнього залізничного парку для експорту через кордон, включаючи контейнери, та належних складських приміщень для зберігання збільшеного обсягу продукції також важливе. Крім того, може знадобитися перегляд структури посівних площ для акцентування уваги на культурах, спрямованих на внутрішнє споживання.

Проблеми з постачанням виробничої сировини та ресурсів потребують ефективних заходів. Перш за все, необхідно укласти контракти з надійними та різноманітними постачальниками. Також важливо збільшити запаси нафтопродуктів шляхом оренди додаткових складських приміщень. Підвищення обсягів інгредієнтів та добавок для комбікормів вимагає розширення складських потужностей для зберігання сировини в належних умовах. Не менш важливими є заходи з мінімізації часу транспортування та обробки в перевалочних центрах і портах.

### **Висновки до розділу 3**

Було проведено SWOT-аналіз профілю підприємства МХП для визначення його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, що притаманні

компанії. У процесі аналізу виявлено, що для підприємства характерні такі виклики, як наявність воєнних ризиків, відтік кваліфікованих фахівців і нестабільність економічного середовища в країні. До можливостей компанії віднесено державні програми підтримки та розвитку агропромислових підприємств, розробку нових продуктів, розширення мережі постачальників і зростання попиту на їхні товари.

Крім того, було створено карту ризиків для визначення кількісного впливу різних ризиків на підприємство та їх візуальної демонстрації і ранжування. Виявлено, що найбільш проблемними та впливовими ризиками для МХП є ракетні обстріли посівних площ і заводів, нестабільність електропостачання та окупація частини територій держави.

Щоб об'єднати кількісні та якісні результати попередніх моделей аналізу підприємства, було створено модель сценарного прогнозування майбутніх витрат МХП. Ця модель дозволяє враховувати різні сценарії розвитку подій, пов'язаних із військовими ризиками, і оцінювати їхній вплив на фінансову стабільність та ефективність діяльності підприємства.

У результаті проведеного дослідження було надано рекомендації щодо уникнення або мінімізації воєнних ризиків. Зокрема, рекомендовано зміцнення захисних заходів для виробничих об'єктів, диверсифікацію постачань, створення резервних потужностей для забезпечення безперебійного виробництва та активну участь у державних програмах підтримки агропромислового сектору. Ці заходи спрямовані на підвищення стійкості МХП до зовнішніх загроз і забезпечення стабільного розвитку компанії навіть в умовах нестабільного економічного та політичного середовища.

## ВИСНОВКИ

У результаті ході досліджень було здійснено комплексний аналіз теоретичних основ розробки стратегічних моделей для розвитку підприємств. Зокрема, проведено детальний аналіз стану та розвитку підприємств у період воєнного стану в Україні, що дозволило оцінити вплив зовнішніх факторів на їхню діяльність.

Оцінено теоретичні характеристики економічної ефективності підприємства МХП, що включало в себе аналіз основних показників, які впливають на продуктивність та фінансову стабільність компанії. Зокрема, було здійснено ретельний аналіз фінансових показників МХП для визначення її поточного стану та потенційних зон ризику.

Визначено можливі військові загрози з урахуванням геополітичних та регіональних особливостей, що дозволило окреслити основні виклики, з якими може зіткнутися підприємство у воєнний час. На основі цього було запропоновано якісну модель SWOT-аналізу для оцінки профілю підприємства, яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що стоять перед компанією.

Було здійснено SWOT-аналіз профілю підприємства МХП для виявлення його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, що притаманні компанії. Під час аналізу було встановлено, що основними викликами для підприємства є воєнні ризики, відтік кваліфікованих фахівців і нестабільність економічного середовища в країні. Серед можливостей для компанії виділено державні програми підтримки та розвитку агропромислових підприємств, розробку нових продуктів, розширення мережі постачальників і зростання попиту на їхні товари.

Також було створено карту ризиків для оцінки кількісного впливу різних ризиків на підприємство та їх візуального представлення і ранжування. Встановлено, що найбільш значущими та впливовими ризиками для МХП є

ракетні обстріли посівних площ і заводів, нестабільність електропостачання та окупація частини територій країни.

Для інтеграції кількісних і якісних результатів попередніх аналізів було розроблено модель сценарного прогнозування майбутніх витрат МХП. Ця модель дозволяє враховувати різні сценарії розвитку подій, пов'язаних із військовими ризиками, і оцінювати їхній вплив на фінансову стабільність та ефективність діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу створено стратегії та надано рекомендації з мінімізації впливу військових ризиків. Серед рекомендацій – зміцнення захисних заходів для виробничих об'єктів, диверсифікація постачань, створення резервних потужностей для забезпечення безперебійного виробництва та активна участь у державних програмах підтримки агропромислового сектору. Ці заходи спрямовані на підвищення стійкості МХП до зовнішніх загроз і забезпечення стабільного розвитку компанії навіть в умовах нестабільного економічного та політичного середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чендлер А. Стратегія і структура: глави в історії промислового підприємства / Альфред Чандлер. - Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 с
2. Front management Сутність, види стратегій розвитку підприємства, їх переваги та недоліки. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1416-1.html>
3. АНАЛІТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv>
4. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24)
5. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23)
6. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(2). С. 77–81.
7. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. Вип. 17. 2023. С.
8. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30) (дата звернення: 21.11.2023).
9. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. Career Hub. 30.08.2022. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stand/>

10. Васильців Т. Г., Міценко Н. Г., Мульська О. Г., Зайченко В. В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2023. Вип. 36. С. 23–29. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341>

11. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. 2019. № 4. С. 94–98. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>

12. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення 21.11.2023).

13. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1. С. 43–48

14. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 2. С. 129–134. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V..pdf>

15. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. БІЗНЕСІНФОРМ. 2023. №5. С. 134–140.

16. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд / Kyiv School of Economics, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (дата звернення: 07.02.2023).

17. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення: 07.02.2023)

18. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. №43. UR: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 07.02.2023).

19. У 2,7 разів менше компаній закривається у 2023 році. Opendata. 2023. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/bankrupts-and-closed-companies-2023>

20. Понад 600 компаній переїжджали декілька разів, проте не повернулись у свої регіони від початку повномасштабної. Opendata. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023>

21. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of January 2024. KSE Institute. January 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng\\_01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng_01.01.24_Damages_Report.pdf)

22. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. Київ: Razumkov centre, 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення 07.02.2023)

23. Вплив атак на українську енергосистему на роботу бізнесу / Європейська Бізнес Асоціація, 2023. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/energy1.png> (дата звернення: 07.02.2023).

24. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні (грудень 2022). Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4794> (дата звернення: 07.02.2023)

25. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ:

26. Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с

27. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд: вересень 2022 року. Національний банк України, 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4) (дата звернення: 07.02.2023).

28. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд: січень 2023 року. Національний банк України, 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM\\_2023-01.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2023-01.pdf?v=4) (дата звернення: 07.02.2023).

29. Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи. Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viyny-tendentsiyi-ta-perspektyvy> (дата звернення: 07.02.2023).

30. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні (грудень 2022) / Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4794> (дата звернення: 07.02.2023)

31. A LEADING INTERNATIONAL FOOD AND AGROTECH COMPANY. MHP — Group Annual Report and Accounts. 2023. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>

32. Профільний сайт підприємства МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>

33. The Page Промо, Рік великої війни для компанії МХП. The page. 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/special-projects/yak-projshov-rik-velikoyi-vijni-dlya-kompaniyi-mhp>

34. Електронне джерело новин та статистики агробізнесу. URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt>

35. Юрій Тарасовський Збиток МХП з початку року досяг \$269 млн, виручка зросла на 14%. The Forbes. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/zbitok-mkhp-z-rochatku-roku-dosyag-269-mln-viruchka-zrosla-na-14-16112022-9801>

36. Галіцина О. В., Воленчук Н. А. Статистичне оцінювання економічної діяльності підприємств. Економіка та суспільство. №51. 2023.

37. Бойко Є. О., Іртищева І. О., Вернюк Н. О., Бойко О. С. Економічна турбулентність агровиробництва в умовах воєнного стану та стратегічні вектори розвитку в період повоєнного відновлення. Актуальні проблеми інноваційної

економіки та права. 2023. № 3. С. 18-23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2023\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2023_3_5)

38. Мамонова Н., Бородіна О., Браян Кунс Українське сільське господарство у воєнний час. Transnational Institute.2023. URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime?translation=uk>

39. Яськив Б., Брянська М. Як працює аграрний бізнес в умовах війни. ZN,UA. 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/ariculture/jak-pratsjuje-ahrnarnij-biznes-v-umovakh-vijni.html>

40. Ільченко Л. Україна втратила 19,3% посівних площ через війну — дослідження. Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/01/12/708698/>

41. Агросектор України під час війни. AgroPolit.com — інфографічний довідник. 2023. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/1003-agrosektor-ukrayini-pid-chas-viyni--infografichiy-dovidnik-za-2023-rik>

42. Агробізнес України. Latifundist.com — інфорграфічний довідник. 2022/2023. URL: [https://agribusinessinukraine.com/get\\_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2023.pdf](https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2023.pdf)

43. Негрей М. В., Тараненко А.А., Костенко І. С. Аграрний сектор україни в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. №40.

44. The total losses from the war in Ukraine’s agriculture reached \$ 4.3 billion USA. KSE Агроцентр. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalni-zbitki-vid-viyni-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-syagnuli-4-3-mlrd-dol-ssha-kse-agrotsentr>

45. Indirect losses in agriculture are estimated at \$ 23.3 billion USA. KSE Агроцентр. 2022.URL: <https://ukranews.com/en/news/864573-indirect-agriculture-losses-from-war-estimated-at-usd-23-3-billion-agrarianministry>

46. Аграрному бізнесу розповіли, як втриматися під час війни. AgroPolit.com. 2022. URL: <https://agropolit.com/news/23487-agrariyam-rozpovili-yak-vtrimatisya-pid-chas-viyni>

47. SWOT Analysis: How To With Table and Example. Investopedia. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
48. Risk Heat Map – A Powerful Visualization Tool. Balbix. 2024. URL: <https://www.balbix.com/insights/cyber-risk-heat-map/>
49. Understanding risk heatmaps. Diligent. 2024. URL: [https://help.highbond.com/helpdocs/highbond/en-us/Content/strategy/visualizing\\_risks/understanding\\_risk\\_heatmaps.html](https://help.highbond.com/helpdocs/highbond/en-us/Content/strategy/visualizing_risks/understanding_risk_heatmaps.html)
50. Коваль З. О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. Національний університет “Львівська політехніка”. 2020. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22730/200991menpidpr-43-52.pdf>
51. Джерелюк Ю.О. Сценарний підхід до обґрунтування управлінських рішень щодо системного забезпечення зовнішньої антикризової стійкості туристичних підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4\\_66\\_2018\\_ukr/10.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_66_2018_ukr/10.pdf)
52. Згуровський М.З. Сценарний аналіз як системна методологія передбачення. Системні дослідження та інформаційні технології. 2002. № 1. С. 7–38.
53. Ляліна Н.С, Бобро М.К. Сценарне прогнозування як інструмент антикризового управління в умовах економічної нестабільності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. №23. С.263-268
54. Відкрита база даних. URL: <https://opendatabot.ua/analytics?year=2024>
55. Ливч. Д. Логістика "з'їдає" всі гроші аграріїв. Економічна правдаю. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/7/693517/>
56. Логістичні витрати зменшують експортну виручку українських аграріїв до 80%. Landlord — стаття. 2023. URL: <https://landlord.ua/news/lohistychni-vytraty-zmenshuiut-eksportnu-vyruchku-ukrainskykh-ahrariiv-do-80/>