

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДЛЯ
ХІМІЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКОВОГО
СЕРЕДОВИЩА**

студентки 2-го курсу ОС «Магістр»
денної форми навчання
освітньо-професійної програми
Бізнес-консалтинг
КАЗАКЕВИЧ Юлії Геннадіївни

Науковий керівник
доктор філософії (PhD),
доцент кафедри економіки підприємства
СИТАЙЛО Уляна Василівна

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

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від
«18» чрудня 2025 р., протокол № 4.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
ФИЛЮК Галина Михайлівна _____

(підпис)

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ХІМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1 Сутність та значення стратегічного планування в умовах кризових явищ.....	6
1.2 Особливості антикризового стратегічного управління хімічними підприємствами.....	15
1.3. Методологічні підходи та інструментарій консалтингового супроводу розробки антикризового стратегічного плану.....	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КРИЗОВИХ ФАКТОРІВ І СТРАТЕГІЧНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ ТОВ НВП «ЄНАМІН».....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ НВП «ЄНАМІН».....	37
2.2 Ідентифікація внутрішніх і зовнішніх кризових чинників.....	47
2.3. Визначення критичних зон та індикаторів кризового стану.....	60
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	65
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДЛЯ ТОВ НВП «ЄНАМІН».....	67
3.1. Концептуальна модель антикризового стратегічного плану для ТОВ НВП «ЄНАМІН».....	67
3.2. Тактичний та операційний механізм реалізації антикризового стратегічного плану.....	72
3.3. Сценарна оцінка стійкості ТОВ НВП «ЄНАМІН» в процесі реалізації антикризової стратегії.....	84
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	90
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Сучасна фармацевтична галузь функціонує в умовах високої турбулентності, трансформації глобальних ланцюгів постачання, технологічної модернізації та посилення регуляторних вимог. Для українських хімічних і фармацевтичних підприємств ці виклики посилюються наслідками війни, логістичними обмеженнями та міграцією наукових кадрів. За таких умов традиційні управлінські підходи не забезпечують належної стійкості бізнесу, що зумовлює потребу у проактивному антикризовому стратегічному плануванні.

ТОВ НВП «ЄНАМІН» є провідним українським підприємством на глобальному ринку фармацевтичних досліджень і перебуває в стані структурно-операційної кризи, що проявляється у логістичній нестабільності, залежності від окремих ринків постачання, значній частці ручних операцій та фрагментованості управлінських практик.

За цих умов розроблення антикризового стратегічного плану, орієнтованого на зниження операційної вразливості, цифрову модернізацію, диверсифікацію постачань і зміцнення кадрової стійкості, є актуальним і практично значущим завданням як для підприємства, так і для фармацевтичної галузі України загалом.

Мета роботи полягає у розробленні антикризового стратегічного плану для ТОВ НВП «ЄНАМІН», спрямованого на подолання структурно-операційної кризи підприємства шляхом підвищення рівня цифрової інтегрованості, зниження операційної вразливості та посилення інноваційно-стратегічного потенціалу.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі основні завдання:

- розкрити сутність та обґрунтувати значення стратегічного планування у умовах кризових явищ, а також визначити його роль у забезпеченні довгострокової стійкості підприємств;
- дослідити особливості антикризового стратегічного управління хімічними підприємствами, з урахуванням галузевої специфіки, високої наукоємності та глобальних ризиків;

- систематизувати методологічні підходи та інструментарій консалтингового супроводу розробки антикризового стратегічного плану для підприємств хімічної промисловості;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ НВП «ЄНАМІН», оцінити його позиції на ринку та особливості функціонування в сучасних умовах;
- ідентифікувати внутрішні та зовнішні кризові чинники, що впливають на діяльність ТОВ НВП «ЄНАМІН», та визначити їхній стратегічний характер;
- визначити критичні зони та ключові індикатори кризового стану підприємства, що дозволяють оцінити рівень його економічної стійкості;
- розробити концептуальну модель антикризового стратегічного плану для ТОВ НВП «ЄНАМІН», спрямовану на підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати тактичний та операційний механізм реалізації антикризового стратегічного плану, з визначенням відповідних інструментів, ресурсів і управлінських рішень;
- здійснити сценарну оцінку стійкості ТОВ НВП «ЄНАМІН» у процесі реалізації антикризової стратегії та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес антикризового стратегічного управління фармацевтичним підприємством в умовах структурної та операційної нестабільності.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади формування та реалізації антикризового стратегічного плану на прикладі ТОВ НВП «ЄНАМІН», включаючи концептуальну модель, інструменти планування, механізми координації та оцінювання результативності трансформацій.

Методологічною основою дослідження є системний та процесний підходи до управління підприємством. У роботі використано методи стратегічного аналізу (PEST- та SWOT-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера), аналіз бізнес-процесів, ризик-орієнтований підхід, елементи бенчмаркінгу, експертні оцінки, сценарний аналіз, а також метод якісно нормованої Манхеттенської

відстані для порівняння стійкості підприємства в різних сценаріях. Для узагальнення результатів застосовано табличні, графічні та аналітичні методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних і методичних підходів до антикризового стратегічного управління фармацевтичними підприємствами та їх практичній конкретизації на прикладі ТОВ НВП «СНАМІН» і проявляється в такому:

- вперше запропоновано концептуальну модель антикризового стратегічного плану для фармацевтичного підприємства науково-дослідного профілю, що інтегрує стратегічний, тактичний та операційний рівні управління й поєднує операційну стабілізацію, цифрову трансформацію, організаційну стійкість та інноваційний розвиток;

- набуло подальшого розвитку систему цілепокладання підприємства, орієнтовану на формування ієрархічно узгоджених стратегічних цілей і вимірюваних результатів в умовах кризових впливів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонована концептуальна модель антикризового стратегічного плану, система OKR, дорожні карти трансформацій, підходи до пріоритизації тактичних ініціатив, механізми управління змінами, а також система індикаторів і сценарної оцінки можуть бути використані ТОВ НВП «СНАМІН» для підвищення керованості операційної та управлінської систем, зниження залежності від окремих ринків постачання, підвищення рівня цифрової інтегрованості та зміцнення інноваційного потенціалу. Окремі запропоновані підходи можуть бути адаптовані іншими підприємствами фармацевтичної та хімічної галузі України.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи були апробовані на XXII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможність національної економіки», проведений на економічному факультеті Київського національного університету імені Тараса Шевченка, і відображені у тезах доповіді, опублікованих у збірнику матеріалів конференції.

Структура магістерської роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 124 сторінок, з них основний зміст викладено на 100 сторінках. Матеріали дослідження містять 25 таблиць, 15 рисунків та 11 додатків загальним обсягом 24 сторінки. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ХІМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та значення стратегічного планування в умовах кризових явищ

Сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентною турбулентністю, спричиненою глобальними пандеміями, воєнними конфліктами, зростанням геополітичної напруги та руйнуванням традиційних ланцюгів постачання [65-66; 15]. У таких умовах стратегічне планування перестає бути інструментом лише великих корпорацій і перетворюється на ключову компетенцію будь-якої організації, що прагне стійкості та довгострокового розвитку. У світі, який дослідники дедалі частіше описують через концепції VUCA, BANI та новітню рамку PLUTO [8; 30], стратегічне планування набуває нової сутності – воно стає не статичним документом, а циклічним, адаптивним та багатовимірним управлінським процесом.

Розвиток стратегічного планування у науковій літературі демонструє перехід від формально-раціональних моделей до гнучких, поведінкових та антикризових концепцій [4; 65-66].

У стратегічному управлінні традиційно виокремлюють два фундаментальні підходи – нормативно-раціоналістичний та поведінковий, які відображають різні уявлення про природу стратегічного процесу. Нормативно-раціоналістичний підхід розглядає стратегію як результат формалізованого, логічно структурованого процесу аналізу та прогнозування. У його межах стратегічне планування ґрунтується на аналітичних методах, чітко визначених цілях і раціональному виборі оптимального курсу розвитку. Саме цей підхід, представлений у працях І. Ансоффа та інших класиків, домінував у 1960–1970-х роках, коли стратегія трактувалася як детально спроектований довгостроковий план, що забезпечує передбачуваність і стабільність [13; 4].

Поведінковий підхід, сформульований як відповідь на обмеження раціоналістичних моделей, акцентує на реальній поведінці менеджерів, неповноті інформації та організаційних факторах. У цьому підході стратегія формується інкрементально, шляхом поступових рішень, навчання та адаптації до нових умов. Г. Мінцберг показав, що успішні стратегії нерідко формуються спонтанно, у процесі діяльності, а не створюються заздалегідь. Така перспектива підкреслює гнучкість, колективну участь і важливість організаційної культури як чинників стратегічної спроможності [46; 47].

Однак поведінковий підхід, сформований Г. Мінцбергом, ставить під сумнів здатність менеджерів формувати реалістичні довгострокові плани в умовах неповної інформації, складності та випадковості. Згідно з ним, стратегія часто виникає не як результат раціонального задуму, а як непередбачуваний патерн рішень [46; 47].

Теоретичне протиріччя полягає у тому, що стратегічне планування одночасно потребує формалізованості (антикризові протоколи, сценарії, стандартні операційні процедури) [2; 3; 5; 30], але й інкрементальної адаптивності (навчання, експерименти, швидкі перебудови).

Це дуже критично для фармацевтичних і хімічних компаній, що працюють у середовищі нерегулярних шоків, регуляторної невизначеності та геополітичних ризиків. Саме це протиріччя стає методологічним підґрунтям для появи ситуаційного та динамічного підходів, які прагнуть інтегрувати передбачення та гнучкість [5-7; 30].

Зростання невизначеності та частота кризових явищ сприяли розвитку додаткових підходів – ситуаційного та динамічного. Ситуаційний (антикризовий) підхід передбачає врахування специфічних умов та ризиків, притаманних кризовим станам. Він базується на ранньому виявленні загроз, формуванні сценаріїв реагування та готовності до оперативної перебудови планів. У межах цього підходу стратегічне планування постає як безперервний процес, що поєднує діагностику, превентивні заходи, реагування та відновлення [65; 66; 12].

Динамічний (гнучкий) підхід фокусується на коротких циклах перегляду стратегій, постійному моніторингу середовища та застосуванні принципів agile. На відміну від статичних довгострокових планів, динамічна стратегія постійно коригується відповідно до нових даних. Він узгоджується з концепцією динамічних здібностей і дозволяє організаціям зберігати життєздатність у сучасному середовищі, де надмірна жорсткість стратегічних моделей стає ризиком [5; 6; 30].

Узагальнюючи логіку ситуаційного та динамічного підходів, стає очевидним, що сучасні умови функціонування підприємств виходять далеко за межі класичного уявлення про нестабільність. Стрімке нашарування економічних, технологічних, соціальних та геополітичних чинників створює якісно нову конфігурацію невизначеності, яку неможливо адекватно описати лише через призму однієї теоретичної рамки. Саме тому в науковій та управлінській практиці дедалі частіше застосовують моделі VUCA, BANI, SHIVA, PLUTO, кожна з яких відображає певний вимір турбулентності сучасного середовища [8; 15; 51].

Для системного аналізу ключових характеристик цих моделей та їхнього впливу на стратегічні рішення їх представлено у порівняльному форматі в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристики середовища VUCA, BANI, SHIVA, PLUTO та їх управлінські імплікації

Модель середовища	Період формування концепції	Ключові характеристики	Управлінські імплікації для стратегічного планування
1	2	3	4
VUCA(Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)	1987-1991	Нестабільність; невизначеність; складність; неоднозначність	Гнучке планування; сценарний аналіз; децентралізація рішень; стратегічне навчання та адаптивне лідерство
BANI(Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible)	2020-2021	Крихкість систем; тривожність; нелінійність; незбагненність причинно-наслідкових зв'язків	Розвиток резильєнтності; створення резервів; підтримка психологічної стійкості; готовність до нелінійних сценаріїв

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
SHIVA(Shifts, Heterogeneity, Interconnectedness, Vulnerabilities, Asymmetries)	2022-2023	Системні зрушення; гетерогенність середовищ; гіперзв'язність; структурні вразливості; асиметричні ризики	Стратегічне передбачення; багаторівнева адаптація; диверсифікація залежностей; управління асиметричними шоками; сценарне проектування довгострокових трансформацій
PLUTO(Polarized, Liquid, Unilateral, Tense, Omni-relational)	2023-2024	Поляризація ринків; «рідинність» меж та союзів; односторонні дії сильних гравців; геополітична напруженість; глобальна взаємозалежність	Геостратегічне мислення; оцінка політичних і репутаційних ризиків; забезпечення стійкості ланцюгів постачання; побудова партнерських мереж

Джерело: розробка автора на основі джерел [65; 7; 8; 15; 10; 14]

Аналіз представлених моделей свідчить, що сучасна невизначеність має багатовимірний характер і поєднує ринкові, організаційні, психологічні та геополітичні чинники. Це потребує від підприємств відмови від одномірних підходів та переходу до адаптивно-динамічного стратегічного планування, заснованого на сценарності, гнучкості та підвищеній увазі до стійкості [65; 30].

Узагальнення наведених концепцій і критичний аналіз їхніх обмежень дають підстави стверджувати, що сучасні умови функціонування підприємств виходять далеко за межі традиційного уявлення про нестабільність. Компанії стикаються одночасно з операційними, психологічними, структурними та політичними ризиками, що потребує відмови від одномірних стратегічних моделей і переходу до адаптивно-динамічного планування. Особливо гостро ці виклики проявляються у фармацевтичній та хімічній галузях, де поєднання високої регуляторної залежності, тривалих виробничо-інноваційних циклів, жорстких вимог до якості та безпеки, а також критичної залежності від глобальних ланцюгів постачання істотно підвищує системну вразливість підприємств у кризових умовах.

Для подальшого теоретичного аналізу необхідно уточнити базові категорії, що лежать в основі стратегічного та антикризового планування, оскільки саме вони формують методологічне підґрунтя даного дослідження. У табл. 1.2 подано

узагальнені визначення ключових понять, що формують зміст відповідних процесів [13; 6-8; 12].

Таблиця 1.2

Ключові поняття стратегічного та антикризового управління

Поняття	Визначення	Автор/и
Стратегічне планування	Систематизований і формалізований процес формування довгострокового курсу розвитку організації, що охоплює постановку місії, цілей, аналіз середовища, вибір стратегії та організацію її реалізації. Забезпечує узгодженість між стратегічними намірами та операційними діями.	З. Є. Шершньова
Стратегія	Перспективний план дій по досягненню підприємством найвищої економічної ефективності шляхом використання всіх наявних ресурсів з метою задоволення потреб споживачів, отримання стабільного прибутку та розширення присутності на ринку.	І. В. Северина
Криза	Нестабільний стан організації або системи, що характеризується високим рівнем загрози, обмеженим часом для прийняття рішень та значною невизначеністю результатів, і який може призвести як до серйозних втрат, так і до радикальних змін.	Стівен Фінк
Невизначеність	Ситуація, за якої неможливо кількісно оцінити ймовірність настання майбутніх подій або результатів, на відміну від ризику, де така оцінка можлива.	Френк Найт
Антикризове управління	Системний та цілеспрямований управлінський процес, що охоплює превентивні, адаптивні та реактивні дії, спрямовані на виявлення, попередження, локалізацію та подолання кризових явищ, а також на відновлення та забезпечення стійкого функціонування і розвитку організації в умовах невизначеності та загроз.	Стівен Фінк; Майкл Мітрофф
Стратегічна стійкість (резилієнтність)	Здатність організації інтегрувати, переосмислювати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції з метою підтримання стратегічної ефективності та довгострокової конкурентоспроможності в умовах турбулентного середовища.	Девід Тіс
Ризик	Ситуація, за якої можливі результати управлінських рішень є відомими, а ймовірність їх настання може бути оцінена кількісно, на відміну від невизначеності, де така оцінка неможлива.	Френк Найт

Джерело: розробка автора на основі джерел [6; 10; 47]

Представлені визначення окреслюють фундаментальні елементи системи стратегічного та антикризового управління й демонструють, що антикризове

управління та антикризове планування мають багатовимірний характер, поєднуючи стратегічні, організаційні та поведінкові аспекти [65; 8; 12].

Деякі визначення варто розглянути більш детально. У сучасних умовах турбулентності, ключовим цільовим результатом антикризового стратегічного планування для хімічних підприємств виступає стратегічна стійкість (резилієнтність).

На відміну від традиційного підходу, що зосереджується виключно на подоланні наслідків кризи, зараз антикризове стратегічне планування орієнтоване на формування здатності підприємства адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися без втрати стратегічної ефективності. Резилієнтність не є побічним ефектом антикризових заходів, а виступає їхньою цільовою характеристикою, яка відображає якість стратегічних рішень, гнучкість бізнес-моделі та здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [31; 59].

Ризик характеризує ситуацію, за якої можливі наслідки управлінських рішень є відомими, а ймовірність їх настання може бути оцінена кількісно. Відповідно, ризик є об'єктом управління у межах стратегічного планування, фінансового менеджменту та системи внутрішнього контролю [64]. Криза, на відміну від ризику, виникає тоді, коли сукупність нереалізованих або неправильно керованих ризиків переходить у фазу системної нестабільності, що супроводжується дефіцитом часу, зростанням невизначеності та загрозою порушення життєздатності підприємства [30].

Таким чином, ризик і криза перебувають у причинно-наслідковому зв'язку: ризик є потенційною загрозою, тоді як криза, її реалізованим системним проявом. У цьому контексті антикризове стратегічне планування виступає механізмом, що поєднує управління ризиками та управління кризами, формуючи основу для підвищення стратегічної стійкості (резилієнтності) підприємства.

Оскільки саме антикризове управління є ключовим механізмом реагування на багаторівневу невизначеність і забезпечення стратегічної стійкості, тому доцільно розглянути його зміст і наукові підходи більш детально.

Антикризове планування розглядається як багатовимірний управлінський процес, що охоплює стратегічні, організаційні та фінансові аспекти діяльності. Виділяють процесний підхід, який акцентує на системності та безперервності, і цільовий – орієнтований на формування програм дій для подолання кризи. Узагальнення основних підходів до визначення антикризового планування та їх еволюції в наукових дослідженнях подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ключові поняття антикризового планування

Автор(и)	Визначення	Оцінка автора
Ковальов А.І., Кічук Н.В., Захарченко Н.В. та ін.	Антикризове планування як раціональний, формальний, перманентний і системний процес, інтегрований у загальну систему управління підприємством.	Підхід є ґрунтовним і системним, проте орієнтований переважно на формалізовані процедури та меншою мірою враховує динамічний характер криз і високий рівень зовнішньої невизначеності.
Олешко А.А.	Формування цілей та визначення засобів, форм і методів їх досягнення на основі закономірностей антикризового функціонування підприємства.	Визначення чітко відображає цільову спрямованість антикризового планування, однак недостатньо розкриває його адаптивний та сценарний характер у складному середовищі.
Романенко М.В.	Планування заходів для запобігання кризі, мінімізації її впливу та швидкого відновлення діяльності підприємства.	Підхід має прикладну цінність і зосереджений на результатах кризового реагування, проте не повністю охоплює превентивний і стратегічний виміри антикризового планування.
Жовтанецька Я.В.	Розробка програм санації та фінансового оздоровлення для забезпечення стійкості та мінімізації витрат у банківській діяльності.	Визначення є релевантним для фінансового сектору, однак має обмежену універсальність і не враховує галузеві особливості нефінансових підприємств.
С. Фінк	Антикризове планування як мистецтво зниження ризику та невизначеності для посилення контролю над ситуацією.	Концепція має фундаментальне значення для розвитку теорії антикризового управління, але носить загальний характер і потребує конкретизації для сучасних багатовимірних криз.

Джерело: розробка автора на основі джерел [1-2; 4-5; 18; 30]

Попри значну кількість трактувань антикризового планування, аналіз наукових підходів засвідчує відсутність єдності щодо його змісту, меж та

механізмів реалізації. Існують розбіжності між формально-раціональними моделями, що акцентують на систематизації та процедурах, і сучасними адаптивними концепціями, які підкреслюють динамічність та гнучкість антикризових рішень. Крім того, більшість визначень недостатньо враховує зростання геополітичної нестабільності, структурні зрушення та багатовимірну невизначеність, характерні для сучасного середовища функціонування підприємств, зокрема у фармацевтичній та хімічній галузях України.

Враховуючи виявлені теоретичні суперечності та потребу в більш інтегрованому підході, що поєднує стратегічні, організаційні та адаптивні виміри антикризових дій, у межах даного дослідження запропоновано власне, узагальнене визначення антикризового планування, яке відповідає умовам сучасної багатовимірної невизначеності та специфіці діяльності підприємств.

Антикризове планування – це інтегрований і безперервний процес підготовки та управління діями підприємства під час криз, що охоплює виявлення вразливостей, оцінку невизначеності, розробку превентивних, оперативних і відновлювальних рішень з метою забезпечення стійкості та безперервності діяльності з урахуванням галузевої та геополітичної специфіки.

Такий підхід дозволяє інтегрувати класичні та сучасні концепції, усунути фрагментарність трактувань і сформулювати цілісне бачення антикризового планування. У табл. 1.4 наведено систематизований перелік ключових принципів, що лежать в основі ефективного антикризового стратегічного планування.

Таблиця 1.4

Принципи антикризового стратегічного планування

Принцип	Сутність	Приклади управлінських рішень / механізмів
1	2	3
Передбачення та постійна готовність	Безперервний моніторинг середовища, раннє виявлення сигналів кризи, наявність завчасно розроблених планів дій.	Пороги ризиків, система раннього попередження, резервні плани (“що робити, якщо...”), підготовлений персонал.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Превентивність (проактивність)	Запобігання кризам та зменшення їхнього впливу через профілактичні дії та інновації.	Диверсифікація постачальників, страхові запаси, резервування коштів, стрес-тестування бізнес-моделі, цифровізація процесів.
Своєчасність і швидкість реагування	Наявність процедур швидкого прийняття рішень, миттєва активація кризових механізмів.	Кризовий комітет, регламент дій при НС, наявність офіційних спікерів, тренування кризових сценаріїв.
Гнучкість та адаптивність	Коригування планів відповідно до розвитку подій, делегування повноважень, готовність до зміни курсу.	Модульне планування, оперативний перерозподіл ресурсів, адаптація бюджетів, автономні команди.
Диференціація та пріоритизація загроз	Визначення рівнів загрози, поділ проблем на критичні й другорядні, різні сценарії під кожен рівень.	“Жовті” та “червоні” сигнали, окремі протоколи реагування, зміна масштабу заходів залежно від рівня ризику.
Максимальне використання внутрішнього потенціалу	Мобілізація внутрішніх ресурсів перед зверненням до зовнішньої підтримки; оптимізація та економія.	Перерозподіл персоналу, перехід на критичні функції, економічні заходи, зменшення вторинних витрат.
Єдність керівництва та ефективна комунікація	Координація між підрозділами, чіткий центр відповідальності, швидка та прозора комунікація.	Комунікаційні протоколи, офіційний спікер, регулярні брифінги, зрозумілі канали зворотного зв'язку.

Джерело: розробка автора на основі джерел [65-66; 8; 12]

Представлені принципи окреслюють вимоги до змісту й організації антикризових дій – від раннього виявлення ризиків до адаптивного коригування стратегії. Їх узгоджене застосування забезпечує цілісність антикризового стратегічного плану та здатність підприємства діяти в умовах невизначеності [65-66; 8].

Стратегічне планування виступає системоутворюючою функцією управління, оскільки забезпечує цілісність, узгодженість та напрям розвитку організації навіть за умов різкої турбулентності [13; 53; 6-8; 30]. У кризових ситуаціях його значення істотно зростає, адже саме стратегічний план задає рамки, у межах яких приймаються управлінські рішення.

По-перше, стратегічне планування надає організації чіткий напрям і зберігає її цілісність, запобігаючи хаотичним чи суперечливим діям. У періоди

дестабілізації стратегічний план виконує роль «компаса», об'єднуючи всі підрозділи навколо спільних пріоритетів [2; 4; 8].

По-друге, воно підсилює системну гнучкість, оскільки визначені стратегічні орієнтири та сценарії дозволяють швидко перерозподіляти ресурси, коригувати дії та зберігати баланс між короткостроковими реакціями й довгостроковими цілями [5-8; 30].

По-третє, стратегічне планування інтегрує антикризові дії у загальну стратегію розвитку, запобігаючи рішенням, які можуть зашкодити майбутньому потенціалу бізнесу. Воно допомагає оцінити, чи узгоджуються тактичні заходи з базовими конкурентними перевагами та чи не підривають вони стратегічну перспективу [4; 5; 8].

По-четверте, стратегічне планування формує стратегічну стійкість, оскільки включає аналіз вразливостей, розробку захисних механізмів та сценарне мислення, що дозволяють підприємству витримувати затяжні кризи [5-8].

І нарешті, стратегічне планування підвищує довіру стейкхолдерів, оскільки демонструє контроль над ситуацією та наявність логічного плану дій. У кризовий період це стає додатковим ресурсом – відкриває доступ до фінансування, партнерської підтримки та пом'якшує репутаційні ризики [6-8; 12].

Узагальнюючи, стратегічне планування в кризових умовах є «стрижнем», що утримує організацію від дезінтеграції, координує антикризові заходи та забезпечує можливість повернення до траєкторії розвитку після подолання шоку.

1.2 Особливості антикризового стратегічного управління хімічними підприємствами

Антикризове стратегічне управління хімічними підприємствами визначається технологічною складністю виробництва, високими вимогами до безпеки та залежністю від глобальних ланцюгів постачання [50; 25]. Галузь працює в умовах підвищених ризиків: цінових коливань на сировину, частих змін

регуляторних норм, жорстких екологічних вимог і нестабільності логістики. Тому антикризові стратегії мають бути проактивними та орієнтованими на довгострокову стійкість.

Кризові явища у хімічній промисловості характеризуються небезпечністю технологічних процесів, міжгалузевою взаємозалежністю та значним впливом зовнішніх факторів [50; 24]. Для галузі типовими є малоймовірні, але висококонцентровані за наслідками кризи, які можуть поширюватися за межі одного підприємства [25; 63]. Це потребує розвинених систем управління ризиками та готовності до надзвичайних ситуацій.

Кризи в хімічній галузі мають циклічний характер і можуть виникати на будь-якому етапі розвитку підприємства. Повністю уникнути їх неможливо, однак стратегічне планування, підготовленість і багаторівневі механізми реагування значно зменшують їхній вплив [18; 31; 32]. Досвід пандемії COVID-19 показав, що системне антикризове управління є ключовим чинником стійкості [59; 23].

Узагальнено, кризам у хімічній галузі притаманні раптовість, взаємозалежність, циклічність, значні потенційні наслідки та потреба у стратегічно інтегрованій системі антикризового управління

Ефективне антикризове управління хімічним підприємством ґрунтується на принципах, що забезпечують запобігання кризам, швидке реагування та відновлення діяльності [25; 28]. Ключовим є принцип превентивності, який передбачає системну ідентифікацію ризиків, дотримання вимог безпеки та підтримання контрольованих технологічних процесів.

У разі кризи вирішальними стають оперативність і координація дій, що забезпечуються завчасно розробленими планами реагування й підготовленим персоналом. Важливим є узгодження планів аварійного реагування, кризового управління та безперервності бізнесу [18; 28].

Принцип забезпечення безперервності діяльності передбачає резервування ресурсів, альтернативні маршрути постачання та дублювання критичного обладнання. Необхідними є також ефективна комунікація зі стейкхолдерами та відповідальність керівництва. Принцип безперервного вдосконалення вимагає

регулярних тренувань, аудитів і оновлення процедур, що формують культуру стійкості [28; 29]. Дотримання цих принципів створює надійну основу антикризового управління, особливо важливу у високоризиковій хімічній галузі

У сучасному менеджменті сформувалися кілька концепцій, що визначають підходи до антикризового управління на хімічних підприємствах і охоплюють різні типології криз. Ці концепції формують системний підхід до забезпечення стійкості підприємства в умовах змін та невизначеності [8; 23].

Резильєнтний менеджмент передбачає здатність організації протистояти потрясінням будь-якого характеру та швидко відновлюватися після них. Він поєднує структуровані правила, стандарти безпеки, технологічну дисципліну та проактивну культуру, у якій працівники здатні ухвалювати рішення в умовах нестабільності. Резильєнтність охоплює не лише фізичну безпеку виробництва, а й інформаційну стійкість, надійність комунікацій, управління знаннями та гнучкість організаційної структури [29; 30; 31].

Управління безперервністю бізнесу (BCM або Business Continuity Management) забезпечує здатність підприємства продовжувати виконання критичних процесів у разі будь-якого порушення нормальної діяльності – від аварій і перебоїв постачання до кіберінцидентів, кадрових втрат чи фінансових шоків. BCM включає визначення ключових функцій, залежностей і ресурсів, розроблення резервних рішень, створення альтернативних маршрутів постачання, дублювання систем, а також процедури оперативного відновлення [18; 28; 32]. У хімічній галузі BCM дозволяє зберігати операційну стабільність навіть за умов суттєвих зовнішніх чи внутрішніх викликів.

Планування на випадок непередбачених ситуацій базується на розробленні конкретних сценаріїв дій для різних типів криз. Воно охоплює не лише техногенні аварії, а й загрози логістичного, соціального, економічного, екологічного або політичного характеру. Для кожного сценарію визначаються відповідальні особи, ресурси, алгоритми реагування, процедури комунікації та порядок взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами [28; 69; 23]. Ефективність цього підходу

забезпечується регулярними тренуваннями та актуалізацією планів, що зменшує ризик хаотичної реакції під час реальної кризи.

Узагальнюючи, резильєнтність формує стратегічну стійкість організації та її здатність адаптуватися, ВСМ забезпечує безперервність найважливіших процесів у кризових умовах, а contingency planning визначає конкретні дії для різних сценаріїв. У комплексі ці підходи створюють цілісну систему антикризового управління, що дозволяє хімічним підприємствам ефективно протидіяти широкому спектру ризиків і швидко відновлювати діяльність після будь-яких кризових впливів [21; 70; 31].

Кризи у хімічній промисловості мають різну природу та класифікуються за масштабом, джерелом виникнення, динамікою та передбачуваністю. Вони можуть бути глобальними або локальними, внутрішніми чи зовнішніми, раптовими або прогнозованими. Їхній розвиток зумовлюється поєднанням технологічних, організаційних та зовнішніх економічних, політичних чи природних чинників. Висока складність виробництва, робота з небезпечними матеріалами та залежність від глобальних ланцюгів постачання роблять галузь особливо вразливою, тому чітка типологізація криз є необхідною умовою ефективного антикризового управління.

Типи криз узагальнені в табл. 1.5 й охоплюють техногенні аварії, екологічні порушення, економічні та фінансові труднощі, соціально-організаційні проблеми, структурні дисфункції, репутаційні загрози та зовнішні екстремальні події [50; 24; 26].

Таблиця 1.5

Типологія криз у хімічній промисловості

Тип кризи	Сутність	Характерні прояви у хімічній індустрії	Основні наслідки
1	2	3	4
Техногенні аварії та промислові катастрофи	Раптові технологічні відмови, що створюють загрозу життю та довкіллю	Вибухи й пожежі на реакторних установках, витоки токсичних реагентів, відмова обладнання та систем безпеки.	Загроза персоналу, екологічні збитки, зупинка виробництва, ланцюгові ефекти

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Екологічні кризи	Масштабне або довготривале забруднення природного середовища	Перевищення викидів і скидів, забруднення води та ґрунтів, проблеми з утилізацією небезпечних відходів.	Штрафи, зупинка діяльності, регуляторний тиск, репутаційні втрати
Економічні та фінансові кризи	Порушення фінансової стійкості через ринкові або макроекономічні чинники	Зростання цін на сировину й енергоносії, падіння попиту, порушення контрактів і ліквідності.	Оптимізація виробництва, скорочення персоналу, ризик банкрутства
Соціально-організаційні кризи	Порушення внутрішньої стабільності через людський фактор чи управлінські проблеми	Дефіцит кваліфікованого персоналу, порушення культури безпеки, управлінські та кадрові конфлікти.	Падіння продуктивності, кадрові ризики, дестабілізація процесів
Структурно-операційні кризи	Порушення ефективності організаційної, виробничої або логістичної структури	Застарілі технології, низька гнучкість виробництва, збої в ланцюгах постачання реагентів.	Втрата конкурентоспроможності, зростання витрат, необхідність реорганізації
Репутаційні кризи	Погіршення суспільного та ринкового сприйняття компанії	Аварії та екологічні інциденти, порушення стандартів якості, негативний суспільний резонанс.	Втрата довіри клієнтів і партнерів, регуляторний тиск, падіння ринкової вартості
Кризи безпеки та зовнішні екстремальні події	Зловмисні дії або глобальні потрясіння, що порушують роботу підприємства	Воєнні ризики, санкції, кібератаки на виробничі системи, порушення логістики.	Переривання діяльності, евакуація, перебої в постачанні, стратегічні втрати

Джерело: розробка автора на основі джерел [50; 24; 25]

Кожен із цих видів має власні прояви й наслідки та потребує різних механізмів реагування. Кризи часто взаємопов'язані: технічна аварія може спричинити екологічні, фінансові або репутаційні втрати, а зовнішні потрясіння – порушення логістики чи операційних процесів. Це обумовлює потребу в комплексному підході, що поєднує превентивні заходи, сценарне планування та забезпечення безперервності діяльності. У цьому контексті особливої уваги

набуває структурно-операційна криза, що формується поступово внаслідок накопичення дисфункцій у процесах управління, організації постачання та прийняття рішень і часто виступає базою для загострення інших типів кризових явищ.

У сучасних умовах важливим інструментом є консалтинговий супровід, який забезпечує незалежну діагностику, моделювання альтернатив розвитку та доступ до спеціалізованих методологій. Це підвищує стійкість підприємства та його здатність ефективно реагувати на різні типи криз [21; 8; 23].

Хімічні підприємства працюють у середовищі підвищених техногенних, екологічних і регуляторних ризиків, і це зумовлює критичну потребу в застосуванні спеціалізованих консалтингових підходів. Висока складність виробничих процесів і жорсткі вимоги до безпеки та відповідності стандартам підвищують вартість управлінських помилок, тому консалтинг виступає ключовим інструментом превентивного антикризового управління та підвищення стратегічної стійкості хімічних підприємств.

Консалтинговий супровід в антикризовому стратегічному плануванні підвищує здатність підприємства своєчасно реагувати на загрози та забезпечувати стійкість [3]. Його основою є діагностика слабких місць системи управління, аналіз ризиків і виявлення причин кризових явищ. На основі отриманих даних консультанти розробляють стратегічні альтернативи, сценарії реагування та рекомендації щодо оптимізації, стандартизації чи цифровізації бізнес-процесів.

Важливою частиною роботи є формування дорожньої карти відновлення та підтримка узгоджених комунікацій між керівництвом і підрозділами. Консультанти також супроводжують упровадження рішень, контролюючи відповідність дій визначеним цілям [28; 30].

Зовнішній експерт забезпечує неупереджену оцінку ситуації, виявляє приховані ризики та пропонує професійні моделі розвитку з урахуванням різних сценаріїв. Він підсилює управлінські компетенції компанії, забезпечує доступ до сучасних методологій і сприяє формуванню ефективної та стійкої антикризової

стратегії. Узагальнений опис принципів, цілей, функцій консультанта та ролі зовнішнього експерта подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

Принципи антикризового управління та роль консультанта і зовнішнього експерта

Елемент	Зміст
Принципи антикризового управління	• Превентивність (ідентифікація ризиків, контроль безпеки) • Оперативність і координація дій у кризі • Узгодженість планів реагування та безперервності бізнесу • Забезпечення резервів і альтернатив постачання • Відкрита комунікація та відповідальність керівництва • Безперервне вдосконалення (аудити, тренування, оновлення процедур)
Цілі консалтингового супроводу	• Виявлення слабких місць управління та ризикових зон • Оцінка наслідків кризових впливів для операцій, фінансів і структури • Формування стратегічних альтернатив і сценаріїв реагування • Підвищення стійкості бізнес-процесів через оптимізацію та цифровізацію • Розроблення дорожньої карти відновлення та розвитку
Функції консультанта	• Діагностика: аудит процесів, оцінка ризиків, аналіз організаційної структури • Моделювання: формування сценаріїв, прогнозування наслідків, вибір оптимальних рішень • Оптимізація: реінжиніринг процесів, усунення вузьких місць, посилення контролю • Комунікація: фасилітація стратегічних сесій, узгодження дій між підрозділами • Супровід впровадження: контроль відповідності дій стратегії, коригування рішень
Роль зовнішнього експерта	• Забезпечення неупередженості оцінки кризової ситуації • Виявлення прихованих ризиків та управлінських помилок • Формування стратегічної логіки прийняття рішень • Розроблення моделей розвитку й сценаріїв ескалації/стабілізації • Трансфер знань і доступ до сучасних методологій антикризового управління • Підсилення компетенцій команди та побудова стійкої стратегії

Джерело: розробка автора на основі джерел [28; 3]

Узагальнення вищенаведених підходів і типологій криз дозволяє сформулювати поетапну логіку антикризового стратегічного планування, яка забезпечує перехід від діагностики кризових явищ до розробки, реалізації та оцінювання стратегічних рішень. Узагальнену послідовність відповідних етапів подано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Етапи формування антикризового стратегічного плану

Джерело: розроблено автором

Антикризове стратегічне планування здійснюється послідовно та охоплює три взаємопов'язані етапи.

Перший етап, формулювання проблеми, передбачає ретроспективний і поточний аналіз діяльності підприємства, ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх кризових чинників, оцінювання рівня стійкості та визначення критичних зон і ключових індикаторів кризового стану.

Другий етап, проектування антикризової стратегії, включає формування стратегічних орієнтирів (місії, візії, цілей), визначення пріоритетних напрямів трансформації, розроблення дорожніх карт, механізмів реалізації, управління змінами та ризиками на стратегічному, тактичному й операційному рівнях.

Третій етап, прогнозування та оцінювання ефективності, спрямований на формування сценаріїв реалізації антикризового плану та оцінювання стратегічної стійкості підприємства на основі системи індикаторів і інтегральних показників результативності.

Представлена схема відображає інтегровану логіку антикризового стратегічного управління, у межах якої стратегічний, тактичний та операційний рівні розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиного процесу. Зазначені етапи

буде покладено в основу всього подальшого дослідження: на аналітико-діагностичному етапі здійснюється оцінка стану підприємства. Тоді як стратегічні, тактичні та операційні етапи конкретизуються при розробці антикризового стратегічного плану.

1.3. Методологічні підходи та інструментарій консалтингового супроводу розробки антикризового стратегічного плану

Ефективність антикризового стратегічного планування значною мірою залежить від якості консалтингового супроводу, який забезпечує підприємство зовнішньою експертизою, об'єктивною діагностикою та професійним моделюванням рішень. У хімічній та фармацевтичній галузях, де кризи мають багатовимірний характер і охоплюють технологічні, логістичні, економічні та регуляторні аспекти, використання спеціалізованих методологічних підходів і сучасного аналітичного інструментарію є критично важливим. Консалтинг виступає інтегруючою ланкою, що поєднує аналіз ризиків, розроблення стратегічних альтернатив та моніторинг реалізації планів у цілісний управлінський процес.

Методологічна база консалтингу в антикризовому стратегічному плануванні визначає якість діагностики та ефективність управлінських рішень. Через багатовимірність криз у хімічній, фармацевтичній і біотехнологічній галузях консультанти застосовують комбінований набір підходів [21-23; 3]. Узагальнена в табл. 1.7 система методів забезпечує охоплення проблематики, формування реалістичних сценаріїв реагування та послідовність управлінських дій у кризових умовах.

Методологічні підходи консалтингової діяльності в антикризовому стратегічному плануванні

Методологічний підхід	Сутність підходу	Застосування в антикризовому консалтингу
Системний підхід	Розглядає підприємство як цілісну систему з множиною взаємозалежних елементів	Виявлення системних дисфункцій; прогнозування поширення кризових впливів; формування інтегрованих рішень
Процесний підхід	Оцінка та оптимізація бізнес-процесів для підвищення їх стійкості та ефективності	Аналіз технологічних і управлінських процесів; усунення вузьких місць; підвищення операційної надійності
Ситуаційний підхід	Адаптація управлінських рішень до конкретної кризової ситуації та умов середовища	Вибір релевантної стратегії реагування; адаптація до рівня турбулентності та ресурсних можливостей
Антикризовий підхід	Спрямований на запобігання кризам, мінімізацію їх наслідків і прискорене відновлення	Діагностика ризиків; розроблення сценаріїв реагування; побудова системи стійкості
Agile-підхід	Гнучкість, швидкість прийняття рішень, короткі цикли планування і впровадження	Оперативна перебудова планів; швидке тестування рішень; регулярна ревізія стратегій
Проектний підхід	Впорядкування змін у вигляді проєктів зі строками, відповідальними й ресурсами	Управління реалізацією антикризових заходів; контроль виконання; координація між підрозділами

Джерело: розробка автора на основі джерел [21; 8; 23]

Порівняльний аналіз методологічних підходів показує, що кожен із них виконує окрему функцію в антикризовому консалтингу. Системний підхід забезпечує стратегічну цілісність, процесний підхід формує операційну стійкість, ситуаційний підхід гарантує адаптивність, антикризовий підхід підсилює превентивну складову, agile-підхід підвищує швидкість реагування, а проєктний підхід забезпечує впорядковане впровадження змін. Їх інтегроване застосування створює комплексну методологічну основу, здатну охопити як технологічні, так і стратегічні виклики, що сприяє розробленню ефективних антикризових стратегій та прискоренню відновлення підприємства.

Методи стратегічного аналізу застосовуються на всіх етапах формування антикризового стратегічного плану. На першому етапі, етапі формулювання проблеми, важливим є проведення комплексного аналізу зовнішнього та

внутрішнього середовища, для чого використовуються інструменти SWOT-аналізу, PESTEL та LONG PESTLE-аналізу, модель п'яти сил Портера, матриця ризиків, а також аналіз корпоративної культури, оцінки бізнес-процесів для пошуку вузьких місць.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) залишається одним із базових інструментів. Він дозволяє фармацевтичним та хімічним компаніям оцінити внутрішні ресурси (сильні та слабкі сторони) й зовнішні чинники (можливості та загрози). SWOT часто доповнюється PESTEL-аналізом (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, юридичні фактори), що дає можливість виявити макроекономічні тенденції та регуляторні бар'єри. Ці інструменти широко використовуються у стратегічних планах, але їх ефективність залежить від регулярного оновлення даних та залучення експертів з різних дисциплін.

LONG PESTLE-аналіз є розширеною версією класичного PESTLE-аналізу, оскільки передбачає розгляд політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, правових та екологічних факторів на трьох рівнях: локальному, національному та глобальному [39]. Саме такий підхід дозволяє комплексно і повно оцінити зовнішнє середовище функціонування організації. LONG PESTLE-аналіз є найкращим вибором для аналізу зовнішнього середовища компаній, які функціонують в межах однієї країни, але здійснюють діяльність на міжнародних ринках. Адже це дозволяє врахувати вплив як внутрішніх регуляторних умов, так і глобальних економічних та галузевих тенденцій. LONG PESTLE-аналіз слугує більш повним інструментом для фармацевтичної індустрії, враховуючи комплексність регулювання та відмінності у законодавстві різних країн.

Модель п'яти сил Портера використовується для оцінки інтенсивності конкуренції в галузі через аналіз п'яти ключових зовнішніх конкурентних чинників (конкуренція між існуючими компаніями, загроза входу нових конкурентів, загроза товарів-замінників, переговорна сила постачальників, переговорна сила покупців) [56]. Модель дозволяє оцінити конкурентний тиск у

фармацевтичній галузі в умовах підвищеної складності R&D, посилення регуляторного контролю та скорочення життєвого циклу продуктів. Конкуренція між існуючими компаніями посилюється через концентрацію у схожих терапевтичних нішах, тоді як загроза нових гравців обмежується високими бар'єрами входу. Водночас зростає загроза замінників у вигляді генериків і біосимілярів, підсилюється переговорна сила постачальників через вразливість глобальних ланцюгів постачання та переговорна сила покупців в умовах державного регулювання цін. У сукупності це формує високий рівень конкурентного тиску та потребу в інноваційних стратегічних підходах.

Матриця ризиків є інструментом управління ризиками, що використовується для якісної та кількісної оцінки ризиків шляхом поєднання ймовірності їх виникнення та рівня впливу на діяльність підприємства. У фармацевтичній галузі застосування матриці ризиків відповідає підходам, визначеним у стандартах ISO 31000 [37] і використовується для пріоритизації ризиків у сферах якості, ланцюгів постачання та операційної діяльності. В умовах антикризового стратегічного управління матриця ризиків дозволяє своєчасно ідентифікувати критичні загрози, зокрема ризики перебоїв постачання, регуляторних невідповідностей та операційних збоїв, що сприяє підвищенню стійкості та адаптивності R&D-компаній.

Поряд із зовнішніми та формалізованими ризиками, які можна ідентифікувати за допомогою стратегічних інструментів, важливу роль відіграють внутрішні нефінансові ризики, пов'язані з організаційною поведінкою та корпоративною культурою. Саме вони визначають здатність компанії ефективно реалізовувати стратегічні та антикризові рішення [68].

Актуальність аналізу корпоративної культури в межах антикризового стратегічного планування зумовлена тим, що саме вона визначає поведінкову реакцію організації на ризики та кризові ситуації [68]. Формально розроблені стратегії, антикризові плани та регламенти не можуть бути ефективно реалізовані за відсутності відповідних цінностей, норм і моделей поведінки персоналу.

Для аналізу корпоративної культури застосовують модель Кемерона-Куїнна, яка виокремлює кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну культури [19]. Завдяки результатам аналізу з моделі, можна зробити правильні висновки для подальшого управління змінами та впровадження антикризових ініціатив. У фармацевтичній галузі традиційно домінує ієрархічний тип, зумовлений регуляторними вимогами, однак зростання ролі інновацій і цифровізації актуалізує поступовий, м'який перехід до поєднання адхократичних і ринкових елементів, що створює організаційні передумови для підвищення резилієнтності підприємства.

Саме в цьому контексті реалізація антикризового стратегічного плану передбачає ідентифікацію вузьких місць у діяльності підприємства, значна частина яких пов'язана з низьким рівнем цифровізації бізнес-процесів. Операційна ефективність та здатність підприємства швидко адаптуватися до кризових впливів безпосередньо залежать від того, наскільки цифрові інструменти інтегровані в управлінські та виробничі процеси.

Застосування цифрових технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту у виробничих та операційних процесах, розглядається як практичний механізм реалізації антикризових ініціатив та формування довгострокової конкурентної переваги.

Для комплексної оцінки використовуються модель цифрової зрілості Deloitte Digital Maturity Model [33], яка є ефективним аналітичним інструментом для системної оцінки рівня цифрового розвитку організації. Модель передбачає оцінювання цифрових можливостей організації за п'ятьма ключовими вимірами: клієнтоорієнтованість, стратегія, технології, операційна діяльність, організація та корпоративна культура, а також застосовує чотирирівневу шкалу цифрової зрілості: базовий, такий, що розвивається, розширений та лідируючий рівні [33]. Таким чином, застосування моделі сприяє виявленню вузьких місць у бізнес-процесах, які обмежують ефективність цифрових ініціатив, і створює аналітичну основу для пріоритизації управлінських рішень у межах стратегічної трансформації.

Після завершення етапу формулювання проблеми розробка антикризового стратегічного плану переходить до другого етапу, проєктування антикризової стратегії. На цьому етапі здійснюється формування системи стратегічних рішень, спрямованих на відновлення стійкості підприємства та адаптацію до нових умов функціонування.

Проєктування антикризової стратегії розпочинається зі стратегічного рівня, оскільки саме він визначає загальний вектор трансформації підприємства в умовах кризи. Вихідною точкою стратегічного рівня є формування або уточнення місії та візії підприємства, які задають довгострокові орієнтири розвитку та слугують основою для подальшої конкретизації стратегічних, тактичних і операційних рішень.

Місія відображає призначення організації та її цінності, тоді як візія окреслює бажаний майбутній стан. Правильно сформульовані місія і візія забезпечують узгодженість стратегічних рішень, підвищують залученість персоналу, а також сприяють ефективній реалізації стратегії в умовах змінного зовнішнього середовища [16].

Для реалізації місії та досягнення візії потрібно сформулювати чітких і конкретних стратегічних цілей, які трансформують загальні орієнтири розвитку у вимірюванні управлінські завдання [16, 27].

Традиційно одним із найбільш поширених інструментів управління цілями були ключові показники ефективності (KPI), вони дозволяють здійснювати моніторинг виконання встановлених планів та контролювати результати діяльності. Водночас KPI орієнтовані переважно на контроль і звітність, характеризуються низькою гнучкістю та не заохочують персонал до досягнення стратегічних цілей і розуміння власного внеску у ріст та розвиток організації. У відповідь на ці обмеження все більшого поширення набуває методологія Objectives and Key Results (OKR), яка спрямована на формування чітких, амбітних цілей та підвищення прозорості, узгодженості й залученості працівників у процес реалізації стратегії [32]. Порівняльна характеристика KPI і OKR наведена в табл. 1.8.

Порівняльна характеристика KPI та OKR

Критерій порівняння	KPI (Key Performance Indicators)	OKR (Objectives and Key Results)
Основна управлінська функція	Контроль досягнення заздалегідь встановлених планових значень	Формування та досягнення стратегічно орієнтованих цілей
Логіка побудови	Виходить з наявних процесів і показників	Виходить зі стратегічних пріоритетів і бажаного стану
Тип цілей	Переважно підтримуючі, інкрементальні	Амбітні, трансформаційні
Часовий горизонт	Середньо- та довгостроковий, фіксований	Короткі ітераційні цикли (квартал, півріччя)
Механізм перегляду	Обмежений, зміни потребують формального погодження	Регулярний перегляд і корекція цілей
Реакція на зміни середовища	Повільна, орієнтована на стабільність	Швидка, орієнтована на адаптацію
Рівень стратегічної узгодженості	Часто фрагментований між підрозділами	Вертикальна та горизонтальна узгодженість
Роль персоналу	Виконавець встановлених показників	Співавтор і власник цілей
Мотиваційний ефект	Обмежений, орієнтація на виконання норм	Високий, орієнтація на досягнення результату
Придатність в умовах кризи	Низька через жорсткість і інерційність	Висока завдяки гнучкості та фокусу
Роль в антикризовому управлінні	Інструмент моніторингу та контролю стабільності	Інструмент мобілізації, адаптації та трансформації

Джерело: розробка автора на основі [32]

Як видно з табл. 1.8, методологія OKR значно краще відповідає вимогам антикризового стратегічного управління, оскільки забезпечує гнучкість, стратегічну узгодженість і високу залученість персоналу [32].

Тактичний рівень стратегічного планування підкреслюють його важливість як механізму перетворення стратегічних намірів у конкретні дії. Тактичне планування включає розбиття довгострокових цілей на короткострокові, вимірювані завдання, узгоджує ресурси та дії підрозділів у межах стратегії, а також підвищує здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища [49].

Створення дорожніх карт виступає структурованим інструментом для візуалізації та координації тактичних ініціатив у часі [49], і це найбільш актуально для складних та трансформаційних середовищ, таких як фармацевтична галузь. Де планування має бути гнучким, узгодженим з інноваціями та адаптованим до кризових викликів.

Управління змінами є ключовим елементом тактичного рівня антикризового стратегічного управління. Для реалізації змін організації застосовуються різноманітні інструменти та підходи управління змінами, що включають розробку детальних планів змін, координацію ініціатив, комунікаційні стратегії, залучення працівників та управління ресурсами на кожному етапі трансформації. Такий комплекс інструментів дозволяє не лише знизити опір організації до змін, а також підвищити узгодженість дій підрозділів і ефективність реалізації змін [22; 43]. У фармацевтичній галузі структуроване управління змінами є особливо важливим через жорсткі регуляторні вимоги, міжфункціональну складність процесів і домінування ієрархічної корпоративної культури, що посилює формалізацію управлінських рішень та опір змінам.

Операційний рівень антикризового стратегічного плану спрямований на практичну реалізацію затверджених стратегічних і тактичних рішень у межах повсякденної діяльності підприємства. На цьому етапі відбувається деталізація ініціатив в операційні завдання та процеси, визначення потреб у ресурсах для їх виконання, а також моніторинг, контроль і коригування реалізації антикризового

плану. Операційний рівень забезпечує безперервність ключових бізнес-процесів, дотримання стандартів якості та своєчасне реагування на відхилення.

Завершення операційного етапу створює основу для переходу до фінальної фази антикризового стратегічного планування – прогнозування та оцінювання ефективності, який передбачає аналіз результатів реалізації заходів і визначення рівня стратегічної стійкості підприємства.

Найкращим методичним підходом для турбулентного середовища є сценарне оцінювання, яке базується на формуванні декількох сценаріїв реалізації стратегії та порівнянні їх результативності відносно еталонного (цільового) сценарію.

Оцінювання стійкості підприємства в процесі реалізації антикризової стратегії ґрунтується на використанні системи індикаторів, які відображають ключові напрями трансформації підприємства. Формування комплексного набору операційних, управлінських та стратегічних показників дозволяє операціоналізувати стратегічні цілі та забезпечити їх кількісну оцінку [7].

Для оцінювання стійкості (резилієнтності) підприємства в межах антикризового стратегічного плану використовується система індикаторів, представлена в табл. 1.9. Вона охоплює ключові напрями функціонування та розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища та дозволяє кількісно оцінити здатність компанії зберігати операційну стабільність, управлінську керованість і стратегічну адаптивність.

Таблиця 1.9

Система індикаторів для оцінювання стійкості підприємства в межах антикризового стратегічного плану

Індикатор	Як вимірюється (методика)	Зміст та управлінське значення	Цільовий характер індикатора
1	2	3	4
Операційна стабільність та ефективність діяльності			
1. Частка вчасних поставок (%)	Поставки вчасно / Усі поставки $\times 100\%$	Відображає стабільність та надійність ланцюга постачання. Є ключовим індикатором керованості логістики.	→ max

Продовження таблиці 1.9

1	2	3	4
2. Тривалість закупівельного циклу (дні)	Календарний час від створення замовлення до отримання товару.	Показує швидкість і чіткість операційних процесів. Дозволяє оцінити ефективність закупівельної системи.	→ min
3. Залежність від одного ринку (%)	Закупівлі з одного ринку / Усі закупівлі × 100%	Характеризує рівень диверсифікації постачальників і ризик операційної вразливості.	→ min
Цифрова інтегрованість та використання даних			
4. Частка цифровізованих процесів (%)	Цифрові процеси / Загальна кількість процесів × 100%	Визначає рівень цифрової зрілості підприємства та якість технологічної архітектури.	→ max
5. Рівень помилок у звітності та документах, %	Кількість помилок у звітності та документах / Загальна кількість перевірених документів × 100%.	Характеризує якість даних і надійність управлінської інформації. Впливає на обґрунтованість рішень і ефективність управління.	→ min
6. Час підготовки управлінської звітності (год./дні)	Період між запитом даних і поданням звіту.	Показує ефективність аналітичних інструментів і доступність даних для ухвалення рішень.	→ min
Управлінська та кадрова стійкість			
7. Частка проведених регулярних нарад (%)	Проведені наради / Заплановані наради × 100%	Оцінює рівень управлінської дисципліни, регулярність комунікацій та злагодженість управління.	→ max
8. Частка управлінських рішень, ухвалених у строк (%)	Рішення в строк / Усі рішення × 100%	Індикатор відповідальності керівників, узгодженості та ритмічності трансформації.	→ max
9. Рівень плинності кадрів (%)	Кількість звільнень / Середня чисельність персоналу × 100%	Відображає стабільність кадрового складу, ризики втрати компетенцій та навантаження на систему управління персоналом.	→ min
Стратегічний та інноваційний розвиток			
10. Частка інноваційних проєктів у портфелі (%)	Кількість інноваційних проєктів / Усі проєкти × 100%	Показує рівень інноваційної активності та здатність підприємства до довгострокового розвитку.	→ max
11. Кількість партнерств (шт.)	Підрахунок активних наукових і промислових співпраць.	Визначає залученість у глобальні технологічні мережі та здатність адаптувати нові знання.	→ max
12. Частота стратегічних переглядів (разів/рік)	Кількість стратегічних сесій або переглядів плану за рік.	Свідчить про адаптивність управління та стійкість стратегічного циклу.	→ max

Джерело: розробка автора

Запропонований набір індикаторів дозволяє сформувавши інтегральну оцінку рівня резилієнтності підприємства та диференціювати його стан від критичного до проактивного. Операційні, цифрові, управлінсько-кадрові та стратегічні показники відображають відповідно безперервність діяльності, надійність управлінської інформації, стабільність внутрішніх процесів і готовність до довгострокового розвитку, створюючи аналітичну основу для антикризових управлінських рішень і коригування стратегічного плану.

Індикатори можуть бути прив'язані до ключових потреб підприємства шляхом коригування їх переліку, методик вимірювання та цільових значень залежно від стратегічних пріоритетів, структури ризиків і поточного рівня резилієнтності компанії.

Нормалізація індикаторів створює можливість порівняння альтернативних сценаріїв і визначення ступеня наближення підприємства до цільового стану. Для кількісного вимірювання відхилень між цільовими та прогнозними значеннями індикаторів застосовується якісно нормована Манхеттенська відстань (за формулою 1.1), що дозволяє агрегувати різноспрямовані показники в узагальнений інтегральний індекс результативності стратегії [7].

$$Wk = \left(1 - \left(\frac{\sum_{i=1}^n \left| \frac{u_i - v_i}{u_i} \right|}{n} \right) \right) \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

Використання такого підходу забезпечує порівнянність альтернативних сценаріїв розвитку, дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони стратегічних управлінських рішень, а також дозволяє здійснити кількісно-якісну інтерпретацію рівня результативності антикризової стратегії. Оцінювання здійснюється за шкалою рівнів стійкості (резилієнтності) підприємства, що охоплює п'ять градацій, від критичного до високого рівня, кожному з яких відповідає визначений інтервал значень інтегрального показника. Запропонована шкала інтерпретації дає змогу пов'язати отримані кількісні результати з

управлінськими висновками та рекомендаціями щодо доцільності коригування або перегляду антикризового стратегічного плану (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

**Інтерпретація рівнів стійкості (резилієнтності) підприємства в межах
антикризового стратегічного плану**

Інтервал значень інтегрального показника стійкості, %	Рівень стійкості підприємства	Характеристика стану та управлінська інтерпретація
90–100	Висока (стратегічно резилієнтне підприємство)	Підприємство демонструє високу адаптивність до кризових впливів, здатність до швидкого відновлення та трансформації; антикризова стратегія є результативною та потребує лише превентивного коригування
80–89	Достатня	Загальний рівень стійкості є прийнятним; підприємство здатне реагувати на кризові виклики, однак потребує точкового посилення окремих напрямів антикризового управління
65–79	Середня	Стійкість підприємства є обмеженою; антикризова стратегія забезпечує часткову адаптацію, але вимагає перегляду пріоритетів та посилення інструментів реалізації
45–64	Низька	Підприємство характеризується низькою здатністю до адаптації та відновлення; необхідне суттєве коригування антикризової стратегії та управлінських механізмів
< 45	Критична	Антикризова стратегія не забезпечує необхідного рівня стійкості; підприємство є вразливим до кризових впливів і потребує розробки оновленої антикризової стратегії

Джерело: розробка автора на основі [7]

Застосування сценарного підходу та індикаторної оцінки результативності створює аналітичне підґрунтя для вибору обґрунтованої траєкторії антикризової трансформації та забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рішень.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У розділі 1 узагальнено теоретичні засади антикризового стратегічного планування та сформовано концептуальну основу подальшого дослідження для підприємств хімічної та фармацевтичної галузей. У роботі обґрунтовано, що в умовах багатовимірної турбулентності стратегічне планування має розглядатися не як статичний довгостроковий документ, а як безперервний, адаптивний управлінський процес, спрямований на забезпечення стратегічної стійкості (резилієнтності) підприємства.

Аналіз еволюції підходів до стратегічного планування дозволив виявити методологічну суперечність між нормативно-раціоналістичною логікою (формалізація, прогнозування, стабільність) і поведінковою логікою (інкрементальність, навчання, адаптація). Визначено, що для хімічних і фармацевтичних підприємств, які функціонують у середовищі регуляторної невизначеності, геополітичних ризиків і порушень ланцюгів постачання, ключовим є поєднання формалізованих антикризових механізмів із гнучкими інструментами реагування, що обумовлює актуальність ситуаційного та динамічного підходів.

Узагальнення моделей VUCA, BANI, SHIVA та PLUTO підтвердило, що сучасна невизначеність має комплексний характер і охоплює ринкові, організаційні, психологічні, структурні та геополітичні чинники. Це зумовлює необхідність сценарного мислення, підвищеної уваги до стійкості та відмови від одномірних стратегічних моделей у кризових умовах.

У ході дослідження уточнено зміст ключових категорій антикризового управління та встановлено причинно-наслідковий зв'язок між ризиком і кризою. У роботі сформульовано власне визначення антикризового планування, яке розглядає його як інтегрований і безперервний процес підготовки превентивних, оперативних і відновлювальних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості та безперервності діяльності підприємства з урахуванням галузевої та геополітичної специфіки. Запропоноване визначення дозволяє

поєднати класичні та сучасні підходи й усунути фрагментарність існуючих трактувань.

Систематизація принципів антикризового стратегічного планування та формування поетапної логіки його реалізації (формулювання проблеми – проектування стратегії – прогнозування й оцінка стійкості підприємства) створюють методичне підґрунтя для практичного застосування теоретичних положень у межах дослідження.

Методологічною основою роботи обрано системний, процесний, ситуаційний і динамічний підходи, поєднання яких дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему, ідентифікувати вразливості бізнес-процесів, адаптувати управлінські рішення до конкретних кризових умов і забезпечувати регулярний перегляд стратегії в середовищі високої невизначеності.

У дослідженні прийнято, що результати теоретичного аналізу, інтеграція формалізованості й адаптивності, авторське визначення антикризового планування, прийняття стійкості як цільового орієнтира та поетапна логіка формування антикризового стратегічного плану, становлять концептуальну основу аналітичного й практичного розділів магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КРИЗОВИХ ФАКТОРІВ І СТРАТЕГІЧНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ ТОВ НВП «СНАМІН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ НВП «СНАМІН»

ТОВ НВП «СНАМІН» є провідним постачальником хімічної продукції для потреб медико-хімічних досліджень, зокрема у сфері фармацевтичної розробки. Основу асортименту компанії становлять будівельні блоки – низькомолекулярні органічні сполуки, які використовуються як сировина для синтезу складніших молекул. ТОВ НВП «СНАМІН» володіє найбільшою у світі колекцією таких сполук, що налічує понад 300 000 позицій, доступних зі складу, а також понад 1,4 мільйона – у каталозі [9]. Крім того, компанія пропонує бібліотеки хімічних сполук для біологічного скринінгу, включаючи як універсальні набори для первинного дослідження активності, так і таргетні бібліотеки, орієнтовані на певні класи біомішеней.

Клієнтами ТОВ НВП «СНАМІН» є понад 90% топ-20 фармацевтичних компаній світу, включно з Pfizer, Roche, Merck, Bayer, Novartis та іншими. Компанія активно співпрацює з провідними науково-дослідними центрами у США, Європі та Азії [9].

Компанія ТОВ НВП «СНАМІН» заснована у 1991 році в місті Києві доктором хімічних наук Андрієм Толмачовим – українським ученим-органіком і підприємцем, який одним із перших в Україні реалізував концепцію комерціалізації наукових розробок у сфері органічного синтезу. Ідея створення ТОВ НВП «СНАМІН» виникла на перетині наукового досвіду засновника та потреб міжнародного фармацевтичного ринку у доступі до високоякісних хімічних сполук для медико-хімічних досліджень.

У перші роки діяльності компанія спеціалізувалася на замовному синтезі індивідуальних органічних сполук для наукових лабораторій у Західній Європі та

США. Завдяки високій кваліфікації українських хіміків і конкурентним умовам співпраці ТОВ НВП «ЄНАМІН» швидко здобула репутацію надійного партнера серед провідних дослідницьких центрів світу.

На початку 2000-х років компанія розпочала системне формування власної колекції будівельних блоків – низькомолекулярних органічних сполук, що використовуються як сировина для створення складніших молекул. Саме цей крок став стратегічним переломним моментом, який перетворив ТОВ НВП «ЄНАМІН» на одного з глобальних лідерів ринку *fine chemicals* (простих хімікатів) [9].

У 2010-х роках ТОВ НВП «ЄНАМІН» активно розширювала R&D-інфраструктуру в Києві, де сьогодні працює понад 70 сучасно обладнаних лабораторій органічного синтезу та аналітики (зокрема LC-MS, NMR, HPLC-системи) [9]. Компанія впровадила ERP-систему управління замовленнями, логістикою та контролем якості, що дозволило забезпечити повний цикл – від проектування молекули до її постачання клієнтові.

У період пандемії COVID-19 ТОВ НВП «ЄНАМІН» відіграла важливу роль у міжнародних наукових ініціативах, ставши одним із ключових постачальників хімічних бібліотек для глобальних проєктів із пошуку противірусних сполук. Зокрема, компанія долучилася до ініціативи COVID Moonshot, підтримуючи розробку кандидатів на лікарські засоби та вакцинні технології проти SARS-CoV-2.

Станом на 2025 рік ТОВ НВП «ЄНАМІН» є однією з найпотужніших науково-виробничих компаній Східної Європи у сфері органічного синтезу. У її структурі працює понад 700 хіміків та понад 100 біологів у своїй структурі, загальна кількість працівників становить до трьох тисяч.

ТОВ НВП «ЄНАМІН» оперує п'ятьма зарубіжними філіями, що формують стійку інфраструктуру наукової підтримки та логістичного забезпечення у роботі з міжнародними партнерами. Два офіси у Сполучених Штатах виконують функції ключових операційних хабів на ринку контрактних досліджень, забезпечуючи взаємодію з провідними фармацевтичними корпораціями та науковими установами [9]. Три європейські представництва розташовані у стратегічних

вузлах Європейського Союзу. Відповідно до представленої на рис. 2.1 бізнес-моделі, операційна логіка ТОВ НВП «ЄНАМІН» ґрунтується на трьох взаємопов'язаних напрямках діяльності: продуктової діяльності, контрактних R&D-послуг та інноваційно-технологічного розвитку.

КЛЮЧОВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ 1. Продуктова діяльність: будівельні блоки, бібліотеки сполук. 2. Контрактні R&D-послуги: custom-synthesis, медична хімія, аналітика. 3. Технологічно-цифровий напрям: AI-дизайн, REAL Space, віртуальні бібліотеки.	КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ Постачальники хімічної сировини та прекурсорів. Фармацевтичні та біотехнологічні компанії-партнери. Академічні інститути та міжнародні наукові колаборації. Технологічні компанії у сфері AI та computational chemistry. Логістичні оператори та регуляторні агенції.	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ - Найбільша у світі колекція будівельних блоків та скринінгових сполук. - Швидкий і гнучкий custom-synthesis та оперативна доставка. - Комплексна наукова підтримка («one-stop shop») від синтезу до аналітики та масштабування. - Доступ до унікального цифрового хімічного простору (REAL Space). - AI-інструменти для проектування сполук і прискорення раннього drug discovery.	СЕГМЕНТИ КЛІЄНТІВ - Великі фармацевтичні корпорації (Big Pharma). - Малі та середні біотехнологічні компанії. - Академічні лабораторії та університетські дослідницькі групи. - Інші CRO/CDMO-організації, що потребують спеціалізованих хімічних послуг. - Компанії, що працюють у сфері computational drug discovery.
КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ - Синтетичні та аналітичні лабораторії. - Кваліфікований персонал: хіміки, біологи, аналітики. - Лабораторне обладнання - IT-інфраструктура, AI-платформи, база даних реакцій. - Логістичні хаби в США та ЄС.	КЛЮЧОВІ МЕТРИКИ Швидкість синтезу, кількість нових сполук, успішність R&D-проектів, частка повторних замовлень та розширення цифрових хімічних бібліотек.	КАНАЛИ Прямі B2B-контракти, Онлайн-каталог EnamineStore, REAL Space та віртуальні бібліотеки, Профільні міжнародні конференції, виставки, наукові події. регіональні офіси у США та ЄС.	ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ Продаж будівельних блоків та скринінгових/фрагментних бібліотек, Custom-synthesis і медична хімія (особливі сполуки за запитом), FTE-проекти та довгострокові R&D-контракти, Ресинтез і масштабування, Оптимізація процесів, In silico / AI-сервіси: цифрові бібліотеки, віртуальний скринінг.
	СТРУКТУРА ВИТРАТ Закупівля сировини й реагентів; витрати на персонал; утримання лабораторій та обладнання; інвестиції в цифрові платформи й IT; логістичні та регуляторні витрати.		

Рисунок 2.1. Бізнес-модель CANVAS ТОВ НВП «ЄНАМІН»

Джерело: розроблено автором на основі відкритих даних компанії

Така структура забезпечує диверсифікацію джерел доходів і високу гнучкість операцій, дозволяючи компанії ефективно працювати як на ринку стандартних хімічних реагентів, так і в сегменті наукових досліджень для фармацевтичної індустрії.

Перший блок бізнес-моделі охоплює продуктовий напрям, що включає виробництво та дистрибуцію будівельних блоків, скринінгових бібліотек та інших малих органічних молекул. ТОВ НВП «ЄНАМІН» підтримує одну з найбільших у світі колекцій комерційно доступних сполук, яка охоплює як складські («stock») позиції, так і спеціалізовані бібліотеки для високопродуктивного скринінгу. Компанія забезпечує оперативну доставку готових наборів у різних форматах (порошки, розчини, pre-plated набори), а також регулярно розширює асортимент за рахунок синтезу нових хімічних фрагментів.

У структурі продуктової пропозиції ТОВ НВП «СНАМІН» домінують амініні групи (primary та secondary amines), а також карбонові кислоти й група «other», що включає широкий спектр нішевих будівельних блоків (рис. 2.2). Переважання амінів та кислот є стратегічно важливим, оскільки саме ці класи сполук найчастіше використовуються в ранніх етапах медичної хімії та у створенні фармакофорів, що забезпечує стабільний попит на дану категорію продуктів.

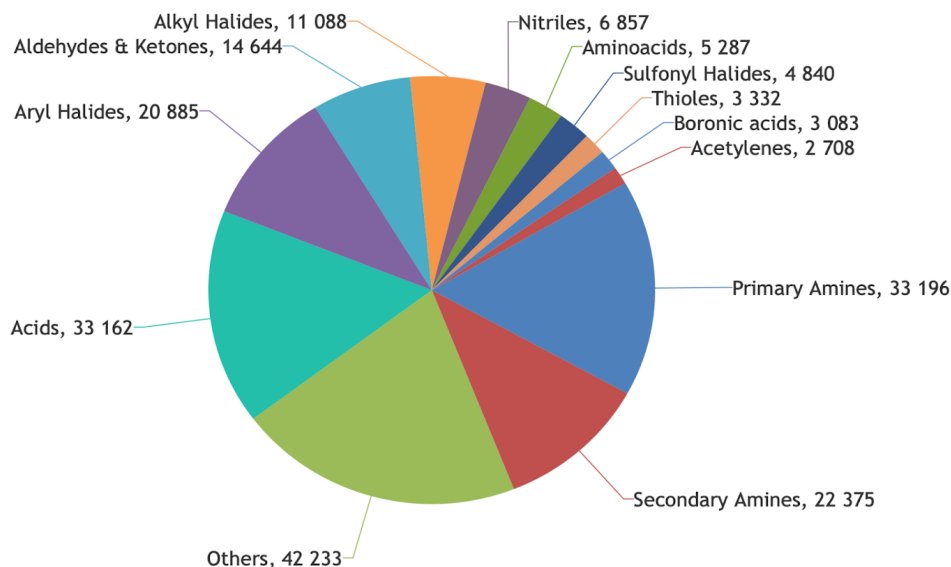


Рисунок 2.2: Склад запасів за класами будівельних блоків

Джерело: [9]

Водночас така концентрація на кількох основних класах може формувати сировинні ризики, пов'язані зі зростанням вартості прекурсорів або перебоями у ланцюгах постачання. Для бізнес-моделі це означає потребу в підтриманні широкої диверсифікації хімічних класів та розвитку альтернативних виробничих маршрутів, що знижує залежність від окремих сегментів ринку.

Другий компонент бізнес-моделі пов'язаний із наданням контрактних дослідницьких послуг (CRO/CDMO), які охоплюють custom-synthesis, дизайн та оптимізацію бібліотек, виконання хімічних та аналітичних досліджень, масштабування синтезів, а також окремі біологічні сервіси, включно зі скринінгом та ADME-PK-дослідженнями. Наявність повного циклу наукової підтримки дозволяє клієнтам передавати на аутсорсинг складні та ресурсомісткі етапи

розробки лікарських кандидатів, що зменшує їхні внутрішні витрати і скорочує час виведення молекул на наступні етапи досліджень. У багатьох проєктах ТОВ НВП «ЄНАМІН» виконує функцію інтегрованого наукового партнера, забезпечуючи єдиний операційний ланцюг від синтезу до аналітики та ресинтезу [9].

Третій елемент бізнес-моделі охоплює інноваційно-технологічний розвиток, що включає використання цифрових платформ, штучного інтелекту та *in silico*-методів. Центральним інструментом є віртуальний каталог «REAL Space», який об'єднує величезний масив потенційно синтезованих молекул, доступних до створення на вимогу. Завдяки застосуванню AI/ML-алгоритмів, технологій молекулярного моделювання та віртуального скринінгу ТОВ НВП «ЄНАМІН» формує спеціалізовані, хімічно реалізовані бібліотеки, що підвищує ефективність ранніх етапів пошуку лікарських кандидатів та забезпечує клієнтам доступ до унікальних інструментів хімічного дизайну [9]. Цей підхід дозволяє мінімізувати складські витрати і водночас швидко формувати кастомні пропозиції відповідно до потреб конкретного проєкту.

У структурі моделі ключову роль відіграють наукові ресурси компанії – лабораторії синтезу, аналітичні платформи, цифрові бази даних (REAL Space) та інструменти AI-дизайну. Вартісна пропозиція ТОВ НВП «ЄНАМІН» ґрунтується на широкому, постійно оновлюваному хімічному просторі, швидкому доступі до рідкісних реагентів, можливості кастомного синтезу та комплексній R&D-підтримці, що забезпечує компанії статус «one-stop shop» для медичної хімії. Компанія працює з фармацевтичними корпораціями, біотехнологічними стартапами та академічними лабораторіями, використовуючи як прямі канали (B2B-контракти, персональний супровід проєктів), так і цифрові (онлайн-каталоги, віртуальні бібліотеки).

Бізнес-модель ТОВ НВП «ЄНАМІН» демонструє високу стійкість завдяки поєднанню продуктових рішень, контрактних R&D-послуг та цифрових технологій. Така інтегрована структура підсилює конкурентні переваги компанії на глобальному ринку та забезпечує операційну гнучкість, необхідну для

ефективного функціонування в умовах зростаючої конкуренції у сфері медичної хімії.

Модель також підкреслює ключові умови сталого розвитку ТОВ НВП «ЄНАМІН» , зокрема необхідність інвестування в людський капітал, модернізацію лабораторної інфраструктури та розвиток цифрових інструментів, що є визначальними для збереження технологічної переваги в умовах зростаючої конкуренції на ринку медичної хімії та CRO/CDMO-послуг.

Для більш повної характеристики діяльності ТОВ НВП «ЄНАМІН» розглянемо динаміку ключових фінансово-економічних показників, які наведені в табл. 2.1 та рис. 2.3 та є індикаторами результативності та стійкості бізнес-моделі.

Таблиця 2.1.

Ключові фінансові показники ТОВ «НВП «Єнамін» (2021–2024 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід, тис. грн	1 022 729	1 359 375	1 798 535	2 324 093
Валовий прибуток, тис. грн	419 259	634 455	798 074	711 434
Операційний прибуток, тис. грн	315 544	589 374	648 525	417 518
Чистий прибуток, тис. грн	806 761	611 020	890 953	653 934

Джерело: витяг з фінансової звітності 2021-2024 [9]

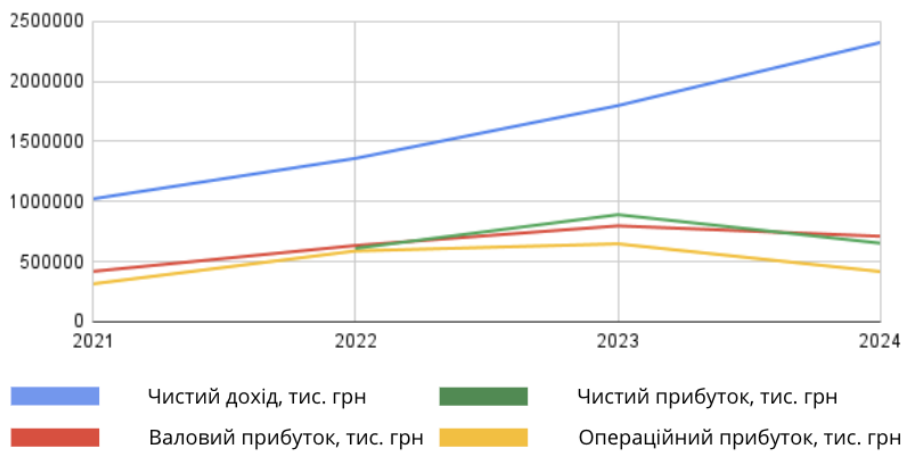


Рисунок 2.3: Динаміка чистого доходу та прибутковості

Джерело: витяг з фінансової звітності 2021-2024 [9]

Порівняльний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «НВП «Єнамін» за період 2021–2024 років дає змогу виявити як суттєве зростання

масштабів операцій, так і формування внутрішніх дисбалансів, що зумовили зниження рентабельності у 2024 році. У досліджуваній період підприємство проходить три етапи розвитку, кожен з яких характеризується своїми фінансовими та нефінансовими особливостями: період органічного зростання (2021–2022 рр.), період інтенсивного масштабування та виходу на нові ринки (2023 р.), а також період зростання витрат та зниження ефективності (2024 р.).

У 2021–2022 роках підприємство демонструвало стабільний приріст ключових фінансових показників і поступове розширення клієнтської бази. Обсяг замовлень зростав рівномірно, забезпечуючи прогнозоване навантаження виробничих потужностей. Попри значні зовнішні виклики, пов'язані з воєнними діями на території України, компанія зберегла здатність до ефективного планування, підтримуючи безперервність виробничих процесів та належний рівень сервісу для міжнародних клієнтів. Підприємство ефективно контролювало витрати, що сприяло зростанню валової маржі та операційної рентабельності. Цей етап можна охарактеризувати як фазу збалансованого органічного розвитку, коли внутрішні процеси залишалися скоординованими, а ресурси – оптимально розподіленими.

У 2023 році відбулося різке прискорення діяльності: чистий дохід, валовий прибуток та операційний результат зросли у декілька разів. Значна частина цього зростання, ймовірно, була зумовлена активізацією роботи на міжнародних ринках, включно з розширенням присутності в Азії, де ТОВ НВП «СНАМІН» має партнерів та представників. Це логічно пов'язується зі збільшенням кількості іноземних клієнтів, зростанням міжнародних замовлень та розширенням портфеля контрактних досліджень. Таке масштабування супроводжувалося збільшенням виробничого навантаження та розширенням адміністративних і логістичних функцій.

Наслідки інтенсивного масштабування 2023 року проявилися у 2024 році у вигляді суттєвого погіршення показників рентабельності. Узагальнимо, що за період 2021–2024 років чистий дохід підприємства зріс на 127%, однак у 2024 році відбулося різке зростання операційних витрат (+217,5 млн грн), темпи якого

перевищили темпи приросту доходів. У результаті операційний прибуток зменшився на 36%, а чистий прибуток на 26,6% порівняно з попереднім роком.

Зазначені тенденції чітко відображаються у динаміці показників маржинальності (рис. 2.4).

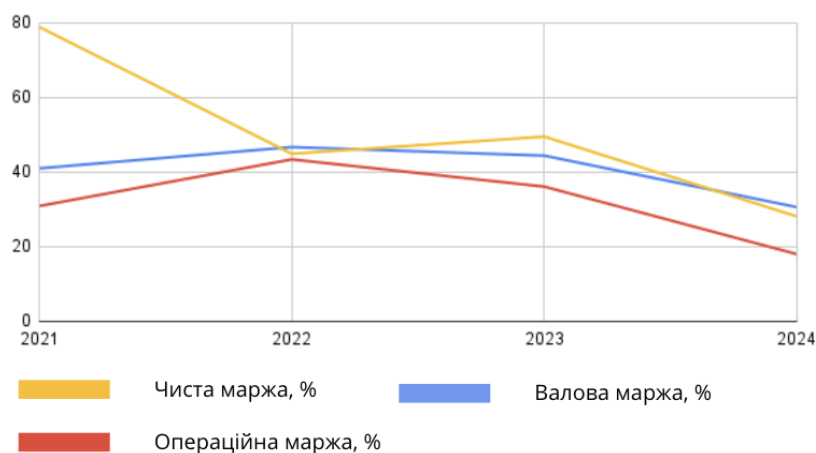


Рисунок 2.4: Динаміка чистого доходу та прибутковості

Джерело: витяг з фінансової звітності 2021-2024 [9]

У 2024 році спостерігається синхронне зниження валової, операційної та чистої маржі до мінімальних значень за весь аналізований період. Це свідчить про зростання собівартості продукції, підвищення адміністративних і збутових витрат, а також загальне зниження ефективності операційної діяльності. Попри подальше зростання обсягів реалізації та кількості замовлень, внутрішня організаційно-виробнича система підприємства виявилася недостатньо адаптованою до нового масштабу діяльності.

Нетипове співвідношення між валовим, операційним та чистим прибутком ТОВ НВП «Єнамін» пояснюється специфікою фінансової моделі компанії, яка базується не лише на реалізації продукції, але й на отриманні значних інших та фінансових доходів. До таких доходів належать курсові різниці, доходи від ліцензування, контрактного синтезу та внутрішньогрупових операцій. Зазначені доходи не включаються до валового та частково до операційного прибутку, проте враховуються при формуванні чистого фінансового результату, що й зумовлює перевищення чистого прибутку над операційним і валовим у окремі роки.

Сукупність цих тенденцій свідчить, що у 2024 році підприємство зіткнулося з дисбалансом між масштабом операційної діяльності та спроможністю існуючої організаційно-виробничої системи забезпечувати ефективне управління витратами. Це створило передумови до падіння рентабельності та потребу у перегляді стратегічних підходів до управління.

З огляду на виявлені тенденції, стратегічним пріоритетом на найближчі роки має стати не лише подальше збільшення доходів, а насамперед відновлення економічної стабільності, підвищення рентабельності та формування інституційних механізмів, які дозволять компанії підтримувати сталий розвиток без ризику фінансової дестабілізації.

Діяльність ТОВ НВП «ЄНАМІН» має виражений міжнародний характер. Основними ринками збуту продукції є Сполучені Штати Америки, країни Європейського Союзу, Велика Британія, та країни Азії. Понад 95 % продукції компанії експортується, що свідчить про високу інтегрованість підприємства у глобальні ланцюги постачання у сфері фармацевтичних досліджень [9].

Компанія має власну науково-виробничу інфраструктуру у місті Києві, що включає понад 70 сучасно обладнаних синтетичних лабораторій. Виробничі процеси супроводжуються розвиненою аналітичною базою, де застосовуються сучасні методи контролю якості – зокрема, LC-MS, NMR та HPLC-аналізи, що гарантують точність і відтворюваність результатів.

Управління технологічними процесами, логістикою та клієнтськими замовленнями здійснюється за допомогою внутрішньої ERP-системи (Manager 2.0), яка забезпечує прозорість, відстежуваність і контроль на всіх етапах – від надходження сировини до відвантаження готової продукції.

Організаційна структура ТОВ НВП «ЄНАМІН» (рис. 2.5) відображає комплексний характер діяльності підприємства та побудована відповідно до принципів процесного управління, визначених міжнародним стандартом ISO 9001:2015 [38].

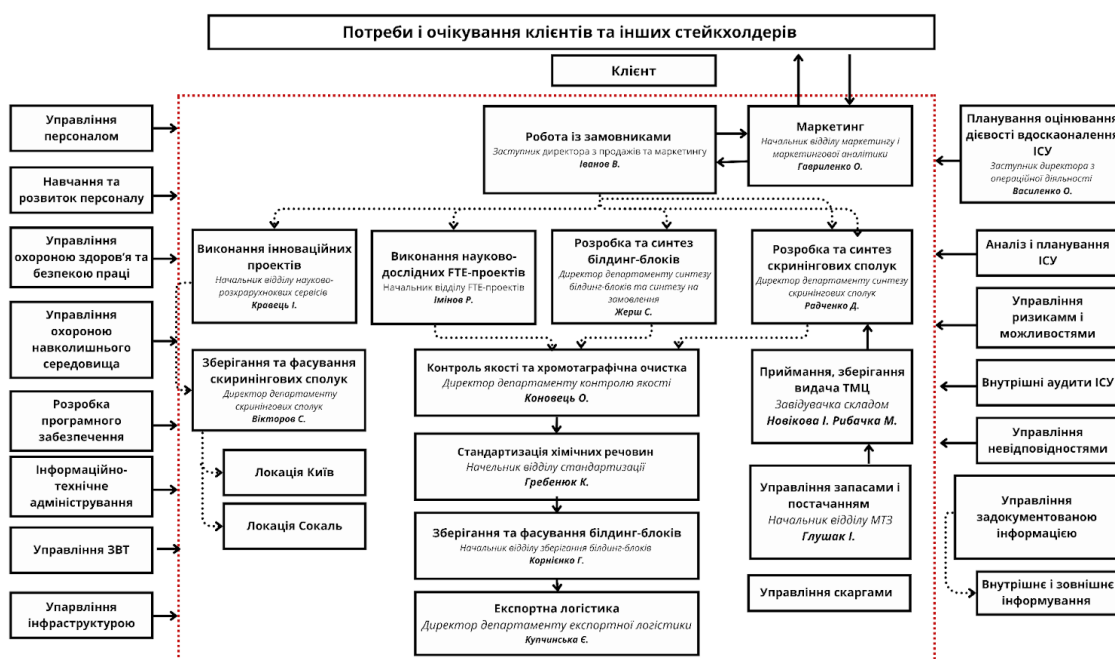


Рисунок 2.5: Організаційна структура та схема бізнес-процесів ТОВ НВП «ЄНАМІН»

Джерело: внутрішня база знань компанії ТОВ НВП «ЄНАМІН»

Структура компанії охоплює також допоміжні підрозділи, зокрема відділи управління ризиками, документування, внутрішнього та зовнішнього інформування, управління невідповідностями та соціальної відповідальності.

Виробничі та дослідницькі операції здійснюються у двох основних локаціях – м. Київ (центральний офіс, науково-дослідний комплекс, лабораторії синтезу, аналітики та ІТ-інфраструктура) та м. Сокаль (Львівська область), де розміщено частину логістичних, фасувальних і контрольних підрозділів. Кожна локація має власного заступника директора департаменту, який відповідає за локальну координацію процесів.

Таким чином, ТОВ НВП «ЄНАМІН» є складною, багаторівневою науково-виробничою організацією з високим ступенем інтеграції у глобальні фармацевтичні ланцюги створення вартості. Поєднання масштабної продуктової моделі, контрактних R&D-послуг та цифрових інструментів забезпечує компанії значні конкурентні переваги, але водночас підвищує чутливість до внутрішніх управлінських дисбалансів і зовнішніх кризових чинників. Динаміка фінансово-економічних показників за 2021-2024 роки свідчить, що інтенсивне

масштабування діяльності випередило адаптацію організаційної та витратної структури підприємства. Зростання обсягів операцій супроводжувалося зниженням рентабельності, що вказує на обмежену ефективність наявних механізмів стратегічного контролю та координації. В умовах високої залежності від міжнародних ринків, глобальних ланцюгів постачання та науково-технологічної конкуренції такі дисбаланси набувають системного характеру. Сукупність цих факторів робить ТОВ НВП «ЄНАМІН» релевантним і показовим об'єктом для розроблення антикризового стратегічного плану, спрямованого на відновлення економічної стійкості та узгодження темпів зростання з управлінськими можливостями компанії.

2.2 Ідентифікація внутрішніх і зовнішніх кризових чинників

Формування антикризового стратегічного плану потребує попередньої ідентифікації чинників, що спричиняють або посилюють кризові явища в діяльності підприємства. Такі чинники можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження та по-різному впливати на стійкість і ефективність функціонування компанії.

Компанія залежить від міжнародної регуляторики, динаміки фармацевтичного ринку, інноваційних трендів, а також від стабільності світових ланцюгів постачання, насамперед з Китаю та інших азійських країн.

Для оцінки макросередовища, у якому функціонує ТОВ НВП «ЄНАМІН», використано LoNGPESTLE-аналіз. Ця модель, наведена в Додатку А, дозволяє систематизувати ключові політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, які формують зовнішні умови діяльності компанії на глобальних ринках. Завдяки такому аналізу вдалось виявити довгострокові тенденції, потенційні ризики та можливості для ТОВ НВП «ЄНАМІН», які наведені в табл. 2.2.

Ключові можливості та загрози зовнішнього середовища

Ключові можливості	Ключові загрози
1	2
Р – Політичні	
Високий вплив: географічна диверсифікація (Рига, США); рання адаптація до санкцій і експортного контролю. Середній вплив: підтримка міжнародної наукової спільноти та західних партнерів	Високий вплив: воєнний стан в Україні; геополітична нестабільність і порушення ланцюгів постачання. Середній вплив: обмеження мобільності персоналу
Е – Економічні	
Високий вплив: зростання попиту на контрактні R&D-послуги; можливість довгострокових контрактів. Середній вплив: програми державної підтримки експорту	Високий вплив: валютні коливання та зростання собівартості; підвищення логістичних витрат. Середній вплив: обережність клієнтів у прийнятті інвестиційних рішень
S – Соціальні	
Високий вплив: гібридні формати роботи; довгостроковий попит на нові лікарські рішення. Середній вплив: репутація відповідального роботодавця	Високий вплив: дефіцит кваліфікованих кадрів і міграція. Середній вплив: емоційне вигорання персоналу
T – Технологічні	
Високий вплив: впровадження ІІІ та автоматизації в R&D; інтеграція в глобальні цифрові дослідження	Високий вплив: висока капіталоемність інвестицій; кіберзагрози та ризик втрати даних
Е – Екологічні	
Високий вплив: зростання попиту на green chemistry та ESG-орієнтовані R&D. Середній вплив: участь у «зеленій» відбудові України	Високий вплив: репутаційні ризики недотримання ESG. Середній вплив: посилення екологічного регулювання та додаткові витрати
L – Правові	
Високий вплив: гармонізація з правом ЄС; відповідність міжнародним стандартам і захист ІВ	Високий вплив: валютні та правові обмеження воєнного часу. Середній вплив: ускладнення регуляторних вимог і зростання вартості комплаєнсу

Джерело: розробка автора на основі джерел [17, 26, 68, 36, 50, 38, 52, 55, 58-59, 61-62]

Якщо підсумувати, найбільший вплив на антикризову стратегію ТОВ НВП «СНАМІН» мають політичні, економічні та технологічні фактори, для яких характерна одночасна висока значущість як можливостей, так і загроз. Тож необхідно сформуванати антикризовий стратегічний план, який орієнтований на управління зовнішніми ризиками та використання структурних можливостей розвитку.

Методика п'яти сил Портера дозволяє комплексно оцінити конкурентне середовище ТОВ НВП «СНАМІН». Аналіз показує високу ринкову силу постачальників через домінування Китаю у виробництві хімічних реагентів, концентрацію потужностей та високі бар'єри диверсифікації, пов'язані з валідацією й якістю. Сила покупців є середньою та варіюється за сегментами: у масових продуктах вона зростає через цінову конкуренцію з боку азійських виробників, тоді як у нішах унікальних бібліотек і складних хімічних серій компанія зберігає преміальне позиціонування [11]. Загроза входу нових гравців оцінюється як низька через значні фінансові, технологічні, регуляторні та репутаційні бар'єри.

Загроза появи заміників є середньою з тенденцією до зростання внаслідок розвитку біологічних терапій, DEL та AI-підходів, однак вони не усувають потреби у фізичному синтезі та експериментальній валідації. Конкурентна боротьба на ринку є інтенсивною за участі спеціалізованих компаній, CRO та великих хімічних корпорацій, проте ТОВ НВП «СНАМІН» утримує світове лідерство у сегменті великих screening-бібліотек завдяки масштабам портфеля та глибині наукової експертизи. Загалом модель Портера дозволила визначити ключові зони ризику та окреслити напрями тактичного реагування, узагальнені результати яких наведено в табл. 2.3.

Узагальнення результатів аналізу п'яти сил Портера

Ключовий висновок	Можливі тактичні та операційні заходи
Сила постачальників: висока	
Залежність від постачальників із Китаю та високі витрати на зміну постачальника посилюють їх переговорну позицію. Альтернативні джерела постачання існують, проте часто є менш вигідними за ціною та умовами.	• Диверсифікація ланцюгів постачання шляхом залучення постачальників з Індії, Південної Кореї та країн Європейського Союзу. • Впровадження системи оцінювання постачальників за показниками дотримання термінів постачання, якості продукції та стабільності співпраці. • Формування страхових запасів критично важливих реагентів. • Оптимізація логістичних маршрутів і перегляд умов контрактів щодо термінів доставки.
Сила покупців: середня	
У масових сегментах ринку покупці мають сильні позиції через високу прозорість цін та наявність альтернатив. У нішевих сегментах унікальність продукції та спеціалізовані рішення послаблюють їхній вплив.	• Аналіз прибутковості кожної товарної позиції та скорочення нерентабельного асортименту. • Формування комплексних пакетних пропозицій і довгострокових моделей співпраці з клієнтами. • Розвиток персоналізованої роботи з клієнтами на основі аналізу даних про їхню поведінку та потреби. • Перегляд підходів до ціноутворення у масових сегментах.
Сила нових гравців: низька	
Високі технологічні, фінансові та репутаційні бар'єри, а також значні часові витрати на вихід на ринок суттєво обмежують можливості появи нових конкурентів.	• Розширення асортименту сполук із високою доданою вартістю. • Інвестування у розвиток унікальних хімічних бібліотек і фрагментів для фармацевтичних досліджень. • Поглиблення науково-дослідних компетенцій та просування власних технологічних рішень.
Сила товарів-замінників: середня	
Нові підходи до відкриття лікарських засобів, зокрема цифрове моделювання та бібліотеки сполук для біологічного скринінгу, змінюють структуру попиту, однак не усувають потребу у фізичному хімічному синтезі, де компанія має сильні компетенції.	• Розвиток партнерств з компаніями, що працюють у сфері цифрового моделювання та бібліотек для біологічного скринінгу. • Розробка хімічних сполук, адаптованих до використання в сучасних цифрових і біологічних дослідженнях. • Інвестиції в цифровізацію науково-дослідних процесів та автоматизацію синтезу.
Сила галузевої конкуренції: висока	
Ринок характеризується наявністю великої кількості потужних глобальних науково-дослідних та контрактних виробничих компаній.	• Автоматизація процесів закупівель, відстеження статусів замовлень і супровідної документації. • Зниження операційних витрат шляхом оптимізації бізнес-процесів та впровадження цифрових робочих потоків. • Розвиток інноваційних бібліотек і сервісів.

Джерело: розробка автора на основі джерел [11; 20; 29; 41; 42; 44; 45; 57; 60; 67]

З огляду на ідентифіковані зовнішні загрози та можливості, ключового значення для антикризової стійкості ТОВ НВП «ЄНАМІН» набувають внутрішні чинники, що визначають здатність компанії швидко адаптуватися до кризових умов.

Корпоративна культура виступає важливим внутрішнім нефінансовим чинником, який модерує або підсилює дію кризових детермінант у хімічних компаніях, визначаючи здатність організації реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Вона не є безпосереднім джерелом кризових явищ, проте суттєво впливає на рівень дотримання вимог безпеки, стабільність виробничих процесів, якість внутрішніх комунікацій та ефективність управлінських рішень у періоди підвищеної невизначеності.

Згідно з аналітичними оглядами Deloitte, дисфункціональні культурні патерни, непрозорість, слабе лідерство, реактивність і внутрішня конфліктність, розглядаються як чинники, що підсилюють операційні ризики у хімічній промисловості, зокрема через зростання ймовірності виробничих інцидентів, кадрових втрат та уповільнення трансформаційних змін [24]. У цьому контексті аналіз корпоративної культури ТОВ НВП «ЄНАМІН» є необхідною передумовою для оцінки організаційної стійкості та спроможності компанії ефективно реалізувати антикризовий стратегічний план.

Для оцінки культурного середовища проведено анонімне онлайн-опитування співробітників, здійснене через платформу Google Forms (Додаток В). Методологічно дослідження базувалося на використанні п'ятибальної шкали Лайкерта, що дозволило кількісно виміряти сприйняття працівниками ключових аспектів внутрішньої культури. Опитувальник складався з 18 закритих питань, згрупованих у п'ять тематичних блоків: внутрішні комунікації, управлінські практики, робоче навантаження і психологічний комфорт, командна взаємодія та готовність до змін; додатково були включені два відкриті запитання для збору якісних інсайтів.

Вибірка опитування охопила 28 респондентів, що забезпечує достатню репрезентативність для аналізу внутрішніх управлінських та комунікаційних

практик компанії. Структуру вибірки за категоріями персоналу подано на рис. 2.6. Аналіз розподілу демонструє збалансоване представлення як операційного, так і адміністративного й управлінського рівнів, що дозволяє оцінити не лише загальні тенденції корпоративної культури, але й виявити відмінності у сприйнятті між різними групами співробітників.

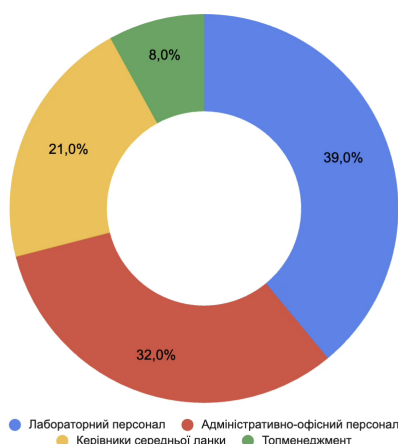


Рисунок 2.6. Структура вибірки респондентів за категоріями персоналу

Джерело: розробка автора на базі проведеного опитування

Порівняння середніх оцінок між різними групами співробітників подано на рис. 2.7. Дані демонструють послідовну тенденцію: чим вищий управлінський рівень, тим позитивніше оцінюються комунікації, управлінські практики та командна взаємодія. Це свідчить про суттєвий розрив у сприйнятті корпоративної культури між менеджментом та операційним персоналом.

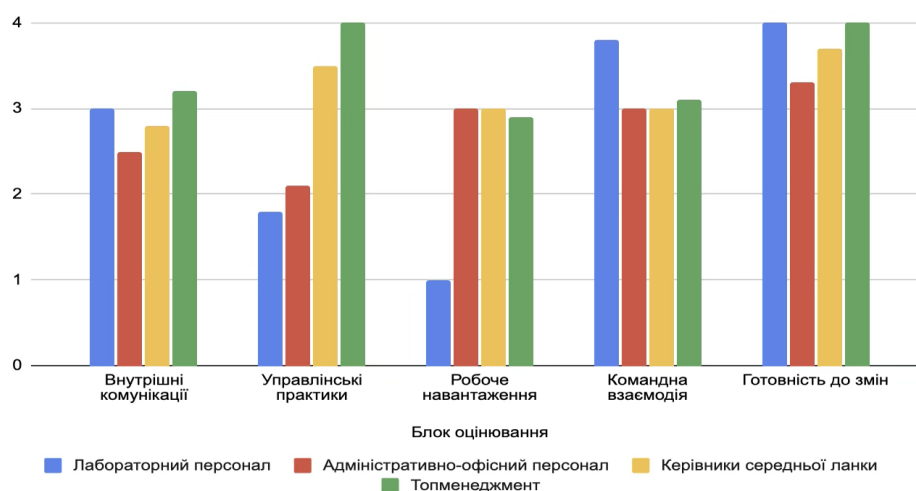


Рисунок 2.7. Середні оцінки корпоративної культури за групами персоналу

Джерело: розробка автора на базі проведеного опитування

У сфері внутрішніх комунікацій найбільш позитивно ситуацію оцінюють топменеджери (3,2), тоді як адміністративно-офісний персонал демонструє нижчий рівень задоволеності (2,5). Це свідчить про різний доступ до інформації та нерівномірність комунікаційних потоків між управлінськими та операційними рівнями.

Найбільший контраст спостерігається в оцінках управлінських практик. Лабораторний персонал і офісні співробітники оцінюють їх значно нижче (1,8 і 2,1 відповідно), тоді як керівники середньої ланки та топменеджмент демонструють високі значення (3,5 і 4,0). Така різниця вказує на суттєве розходження у сприйнятті якості управління: керівники оцінюють власні практики позитивно, тоді як підлеглі бачать їх як проблемні та непослідовні.

Робоче навантаження також оцінюється нерівномірно: найбільш критичні значення зафіксовано у лабораторного персоналу (1), що свідчить про високий рівень перевантаження, тоді як адміністративний персонал та менеджери оцінюють цей аспект значно вище (3,0). Це підтверджує наявність дисбалансу у розподілі навантаження між підрозділами.

У блоці «Командна взаємодія» найвищу оцінку надає лабораторний персонал (3,8), що свідчить про сильну внутрішню підтримку всередині команд, тоді як менеджери та офісні працівники демонструють більш стримані значення (3,0–3,1). Це може вказувати на локальні «острівки командності» на операційному рівні, які не доповнюються міждепартаментною синергією.

Готовність до змін залишається загалом високою для всіх груп, хоча адміністративний персонал і керівники середньої ланки оцінюють її стриманіше (3,3–3,7), тоді як лабораторний персонал та топменеджмент надають найвищі значення (4,0). Така динаміка вказує на потенціал для трансформацій, але водночас підкреслює різні очікування та готовність різних рівнів персоналу.

У цілому представлена картина підтверджує, що корпоративна культура компанії характеризується високою розірваністю між управлінськими та операційними рівнями, а також неоднорідністю в оцінках робочого навантаження,

управлінських практик і комунікацій. Це вимагає поглибленої роботи над стандартизацією управління, балансування навантаження та покращенням прозорості внутрішніх процесів.

Для узагальнення результатів опитування корпоративної культури використано модель Кемерона–Куїнна [19] (у Додатку Г), яка підтвердила дисперсний характер культури та відсутність домінуючого типу.

Для антикризового стратегічного плану це є сигналом про доцільність усвідомленого використання та цілеспрямованого розвитку корпоративної культури як внутрішнього нефінансового інструменту, що супроводжує реалізацію змін. Наявність елементів кланової, ринкової та адхократичної культур створює підґрунтя для підвищення керованості змін через залучення неформальних лідерів, посилення орієнтації на результат, а також підтримку адаптивності й інноваційності персоналу, тоді як впорядкування ієрархічних практик спрямоване на забезпечення стабільності та прогнозованості трансформаційних процесів.

У межах антикризового управління пріоритет надається внутрішнім чинникам, що безпосередньо визначають операційну стійкість і керованість бізнесу в умовах кризи. Це зумовлено тим, що внутрішні чинники є безпосередньо керованими та можуть бути скориговані в межах антикризового стратегічного плану. Для ТОВ НВП «ЄНАМІН» такими чинниками є рівень цифровізації бізнес-процесів та ефективність системи управління постачанням, оскільки саме вони визначають можливість компанії забезпечувати прозорість процесів, швидкість ухвалення управлінських рішень і, головне, стабільність виконання контрактних зобов'язань. У зв'язку з цим подальший аналіз зосереджено на оцінці цифрової зрілості компанії та функціонування ланцюгів постачання як ключових внутрішніх “вузьких місць” антикризової стійкості.

Проведене оцінювання цифрової зрілості ТОВ НВП «ЄНАМІН» за моделлю Deloitte Digital Maturity Model дозволяє визначити поточний стан цифрового розвитку компанії за окремими вимірами, а також оцінити його вплив на загальну стійкість бізнесу в умовах кризових явищ. Модель використовується для

виявлення зон підвищеного операційного та управлінського ризику в умовах кризи».

Узагальнена оцінка, представлена в табл. 2.5, демонструє нерівномірний розвиток цифрових компонентів: на тлі відносно розвиненої клієнтської взаємодії та інноваційної культури спостерігається відставання у стратегічному управлінні цифровізацією, технологічній інтеграції та операційній автоматизації. Така асиметрія цифрового розвитку формує приховані ризики, які в умовах криз можуть суттєво знижувати ефективність управління та оперативну гнучкість компанії.

Таблиця 2.5

Узагальнена оцінка цифрової зрілості за моделлю Deloitte Digital Maturity Model

Вимір DMM	Коротка характеристика стану	Рівень цифрової зрілості
Клієнти	Цифрова взаємодія з клієнтом забезпечена, але недостатньо персоналізована; аналітика та CRM-функціонал частково фрагментовані	Developing та Expanding (Такий, що розвивається та розширюється)
Стратегія	Наявні окремі цифрові ініціативи, однак відсутня комплексна цифрової стратегія, цифрові KPI та дорожня карта трансформації	Developing (Такий, що розвивається)
Технології	Використовуються ERP, каталоги та бази даних; низький рівень інтеграції систем, значна частка ручних операцій; аналітика переважно описова	Basic та Developing (Базовий та такий, що розвивається)
Операційна діяльність	Процеси стандартизовані, але значною мірою виконуються вручну; відсутня автоматизація закупівель, документообігу та оцінки постачальників	Developing (Такий, що розвивається)
Організація та культура	Висока інноваційність, але нерівномірний рівень цифрових компетенцій; потреба у системному digital-upskilling	Developing та Expanding (Такий, що розвивається та розширюється)
Загальна оцінка		Developing (Такий, що розвивається)

Джерело: розробка автора на основі аналізу внутрішніх даних компанії

Загальний рівень цифрової зрілості компанії можна визначити як “Developing” (такий, що розвивається), що характеризується наявністю цифрових

елементів у ключових сферах діяльності, проте відсутністю повної інтеграції, прогностної аналітики, автоматизованих процесів та формалізованої цифрової стратегії.

Отже, наявні цифрові рішення забезпечують базову стійкість компанії в кризових умовах, проте не дозволяють повною мірою використовувати цифрові інструменти для швидкого реагування та прогнозування. Основні ризики пов'язані з фрагментарністю цифрових рішень, обмеженою інтеграцією даних і високою часткою ручних процесів. Визначені напрями посилення цифрової зрілості, наведені табл. 2.6, мають бути інтегровані до антикризового стратегічного плану компанії з метою підвищення її адаптивності та операційної стійкості.

Таблиця 2.6

Антикризова інтерпретація рівня цифрової зрілості ТОВ НВП «СНАМІН» -
пропоную перейменувати

Вплив на здатність компанії реагувати на кризи	Ризики низького/середнього рівня цифрової зрілості	Напрями посилення з позицій антикризового планування
1	2	3
Клієнти		
Забезпечує безперервність взаємодії з клієнтами та доступ до продуктового портфеля в умовах ринкової нестабільності	Втрата клієнтів через відсутність персоналізованих пропозицій, неможливість прогнозування змін попиту та клієнтської поведінки	Розвиток інтегрованої системи управління взаємодією з клієнтами, впровадження клієнтської аналітики та прогнозування попиту
Стратегія		
Сприяє інноваційному розвитку компанії, однак не забезпечує швидкого стратегічного реагування у кризових умовах	Несистемні цифрові ініціативи, відсутність узгодженості між цифровізацією та антикризовими цілями компанії	Формування комплексної цифрової стратегії, інтегрованої з антикризовим стратегічним планом
Технології		
Підтримує базову стабільність операційної діяльності завдяки використанню цифрових систем	Затримки управлінських рішень, високий рівень ручної обробки даних, обмежені можливості аналізу та прогнозування	Інтеграція інформаційних систем, впровадження єдиних принципів управління даними та розвиток прогностної аналітики

1	2	3
Операційна діяльність		
Забезпечує часткову стійкість процесів постачання та логістики	Ризики зриву поставок, зростання витрат, низька прозорість закупівельних процесів та залежність від окремих постачальників	Автоматизація процесів закупівель, управління постачальниками, цифровізація документообігу та контролю виконання зобов'язань
Організація та культура		
Сприяє готовності персоналу до змін та впровадження інновацій у кризових умовах	Нерівномірний рівень цифрових компетенцій, опір змінам, зниження ефективності використання цифрових інструментів	Запровадження системних програм розвитку цифрових навичок та формування культури прийняття рішень на основі даних

Джерела: розробка автора на основі дослідження підприємства

Окрім цифрової спроможності, важливим елементом антикризового потенціалу підприємства є стійкість ланцюгів постачання. В умовах воєнного стану, глобальних логістичних збоїв і залежності від окремих ринків, зокрема Китаю, саме ефективність закупівель і гнучкість постачання визначають безперервність операцій та рівень стратегічної вразливості компанії.

Дані, наведені на рис. 2.8, свідчать про суттєву волатильність ефективності постачань ТОВ НВП «СНАМІН» упродовж 2021–2024 років.

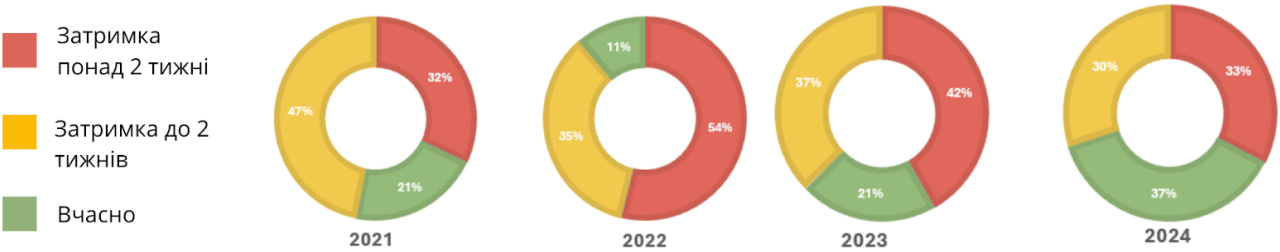


Рисунок 2.8. Розподіл замовлень за строками постачання: вчасно, до 2 тижнів затримки, понад 2 тижні затримки (2021-2024)

Джерело: розробка автора

У 2021 році система постачань функціонувала відносно стабільно, однак мала структурні обмеження через переважно ручне управління та відсутність прогностного планування. У 2022 році зовнішні кризові чинники призвели до

різкого зростання затримок: понад половина замовлень виконувалася з відставанням більше ніж на місяць. Починаючи з 2023 року, впровадження регіоналізованих логістичних рішень та елементів автоматизації сприяло поступовому покращенню показників. Водночас у 2024 році, попри позитивну динаміку, система постачань залишається операційно вразливою через високу географічну концентрацію та сезонну залежність.

Зростання частки замовлень із затримками понад два тижні свідчить про зниження адаптивності ланцюгів постачання ТОВ НВП «ЄНАМІН» та підвищення ризику порушення графіків R&D-проектів і виконання контрактних зобов'язань, що вимагає врахування цих обмежень у антикризовому стратегічному плані.

Концентрація закупівель у Китаї за 2021–2024 роки зросла з 65% до 77%, що формує безпрецедентний системний ризик для операційної стійкості ТОВ НВП «ЄНАМІН». Як показано на рис. 2.9, понад 70% затримок постачань у 2024 році припадає на перше півріччя, що зумовлено сезонними зупинками виробництва та логістичними перевантаженнями.

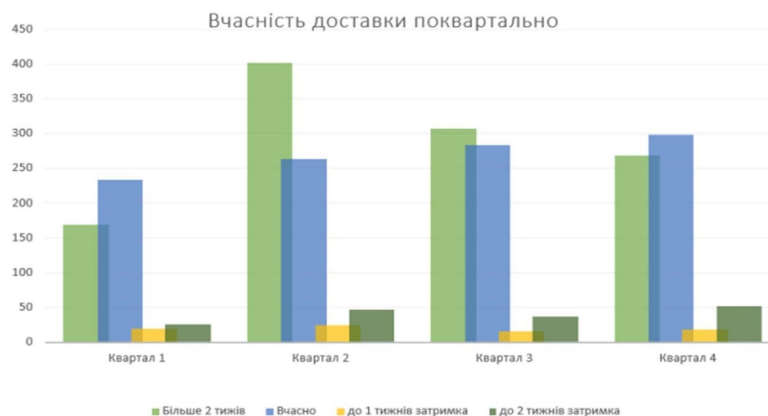


Рисунок 2.9. Поквартальний розподіл вчасності доставки хімічної продукції з Китаю у 2024 році

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних компанії

За умов проєктно-орієнтованої моделі діяльності така сезонність спричиняє каскадні збої та підвищує ризик невиконання клієнтських замовлень.

Додатково, за даними рис. 2.10, три постачальники забезпечують 77% вчасних поставок, при цьому один контрагент формує 51,9% стабільного обсягу.

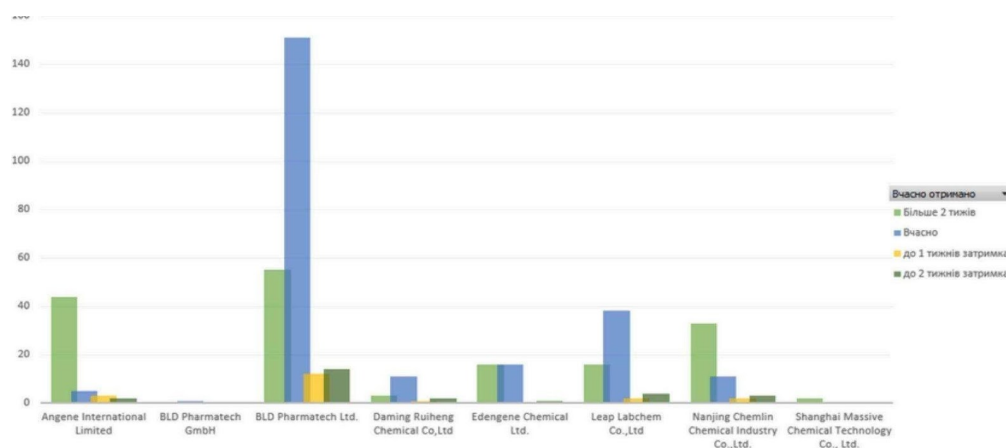


Рисунок 2.10. Вчасність постачання хімічної продукції з Китаю у 2024 році в розрізі постачальників

Джерело: розроблено автором

Така концентрація знижує стійкість ланцюга постачання та посилює залежність компанії від окремих партнерів, що в умовах зовнішніх шоків створює загрозу зриву контрактів і фінансових втрат. Таким чином, стійкість ланцюгів постачання виступає одним із ключових внутрішніх обмежень антикризової стійкості підприємства.

Систематизація виявлених ризиків, оцінки їх операційних наслідків та обґрунтування необхідності антикризових управлінських рішень, узагальнено у Додатку Г.

Отже, проведена ідентифікація зовнішніх і внутрішніх кризових чинників показала, що вразливість ТОВ НВП «ЄНАМІН» формується на перетині геополітичних і регуляторних ризиків, високої конкуренції та внутрішніх організаційно-операційних обмежень. Зовнішнє середовище одночасно створює можливості (зростання попиту на CRO/R&D, технологічні тренди, ESG) і загрози (воєнний стан, валютна волатильність, залежність від Китаю), тоді як внутрішні чинники визначають здатність компанії ними управляти. Найбільш критичними «вузькими місцями» є асиметрія цифрової зрілості, значна частка ручних процесів і концентрація ланцюгів постачання, що напряду впливає на виконання контрактів

і фінансову результативність. Додатковим ризик-фактором виступає розрив у сприйнятті управлінських практик між рівнями персоналу, який може уповільнювати зміни в кризових умовах. Таким чином, для розроблення дієвого антикризового стратегічного плану необхідно не лише описати чинники, а й виокремити критичні зони та визначити індикатори, що сигналізують про наближення кризового стану. Саме тому доцільно перейти до формалізації ризиків підприємства та системи ключових показників-індикаторів для моніторингу й оперативного реагування.

2.3. Визначення критичних зон та індикаторів кризового стану

Аналіз чинної системи цілей у форматі OKR ТОВ НВП «СНАМІН» на 2025 рік (наведеної в Додатку Д) свідчить, що компанія вже здійснює активні управлінські кроки, спрямовані на реагування на кризові виклики та забезпечення стабільності діяльності в умовах підвищеної невизначеності. Структура OKR охоплює ключові для хімічного бізнесу напрями, зокрема операційну безперервність, охорону праці та довкілля, цифровізацію управління, відповідність регуляторним вимогам і розвиток сервісів у сфері дослідження ліків.

Позитивним аспектом чинної системи OKR є її орієнтація на мінімізацію операційних і регуляторних ризиків, що є критично важливим у контексті воєнних загроз, логістичної нестабільності та посилення вимог з боку міжнародних партнерів. Включення цілей, пов'язаних із впровадженням ERP-рішень, електронного лабораторного журналу, систем охорони праці, екологічного менеджменту та ESG-ініціатив, свідчить про усвідомлення компанією необхідності модернізації управлінських процесів і підвищення прозорості діяльності.

Водночас проведений аналіз дозволяє виявити низку обмежень чинної системи OKR. По-перше, система характеризується фрагментарністю та надмірною деталізацією, що проявляється у великій кількості різномірних цілей і

ключових результатів без чіткої стратегічної ієрархії. Це ускладнює концентрацію управлінських ресурсів на найбільш критичних зонах ризику.

По-друге, значна частина OKR має переважно операційний або проєктний характер і фокусується на виконанні окремих завдань, а не на досягненні вимірюваних змін у рівні стійкості бізнес-моделі. У результаті система OKR більше відображає поточну управлінську активність, ніж довгостроковий антикризовий ефект.

По-третє, попри наявність цілей у сферах безпеки, постачання та цифровізації, чинні OKR не формують інтегрованої відповіді на ключові кризові ризики, ідентифіковані у попередньому підрозділі, зокрема воєнні, логістичні, кадрові та технологічні. Кризовий контекст у системі цілей виражений опосередковано, що знижує її здатність виконувати функцію інструменту стратегічного антикризового управління.

Таким чином, чинна система OKR ТОВ НВП «ЄНАМІН» демонструє наявність базових елементів антикризового реагування, однак потребує структурного удосконалення, стратегічного фокусування та чіткого зв'язку з ідентифікованими ризиками, слабкими та сильними сторонами підприємства. Саме це зумовлює доцільність формування у наступному розділі оновленої системи OKR, орієнтованої на підвищення операційної, кадрової та стратегічної стійкості компанії в умовах кризи.

У цьому контексті застосування SWOT-аналізу дозволяє узагальнити сильні та слабкі сторони ТОВ НВП «ЄНАМІН», а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища. У цьому контексті SWOT-аналіз дозволяє узагальнити сильні та слабкі сторони ТОВ НВП «ЄНАМІН», а також ідентифікувати можливості й загрози зовнішнього середовища, що формують рамкові умови реалізації антикризової стратегії. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для формування стратегічних альтернатив, визначення пріоритетних напрямів розвитку та обґрунтування управлінських рішень у межах антикризового стратегічного плану.

SWOT-аналіз для ТОВ НВП «СНАМІН»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
Масштаб і унікальність продуктового портфеля: найбільша у світі колекція білдинг-блоків та скринінгових сполук.	Погіршення операційної ефективності у 2024 р. попри зростання масштабу
Сильна репутація надійного постачальника на міжнародному ринку	Недостатня цифрова зрілість для кризового управління: загальна оцінка за DMM Developing (той, що розвивається)
Інтегрована бізнес-модель диверсифікація доходів через 3 напрями: продукти, контрактні послуги, інноваційно-технологічний блок.	Вразливість ланцюга постачання через концентрацію закупівель у одному регіоні (частка закупівель в Китаї 78%)
Відповідність технологічним трендам: «REAL Spase» та AI/ML-дизайн бібліотек як стійка конкурентна перевага.	Критична залежність від вузького пулу постачальників: 3 постачальники забезпечують 77% вчасних поставок
Системи управління якістю та процесний підхід: організаційна структура відповідає принципам ISO 9001:2015	Організаційно-культурні «вузькі місця»: розрив між менеджментом і операційним персоналом та перевантаження лабораторій, що підвищує ризик вигорання і знижує керованість змін.
Потужна R&D-інфраструктура в 5 філіях за кордоном та основному виробництві в Києві	Фрагментарність антикризового цілепокладання: OKR неповністю відповідають традиційній методиці, і не дуже ефективні
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
3	4
Структурне зростання глобального попиту на контрактні послуги та R&D-аутсорсинг; потенціал переходу в пакетні/довгострокові контракти	Воєнний стан і ризики ескалації: загрози безперервності, мобілізація ключових фахівців, обмеження мобільності персоналу
Географічна диверсифікація виробництв як зниження ризиків (філії в Ризі, США) та рання адаптація до санкцій/експортного контролю	Ускладнення глобальних ланцюгів постачання та комплаєнсу; кіберризики та ризик втрати даних/IP
Технологічне вікно можливостей: ширше впровадження AI/ML, автоматизації, роботизації у R&D і операціях; інтеграція даних та розвиток прогнозової аналітики для підвищення стійкості.	Валютні коливання, інфляція та зростання собівартості, підвищення логістичних витрат і блокування маршрутів.
ESG/green chemistry як драйвер попиту: зростання запиту на «зелені» реагенти та ESG-орієнтовані R&D-послуги; можливості участі у «зеленій» відбудові за стандартами.	Посилення цінового тиску у масових сегментах від індійських та китайських виробників

3	4
Гармонізація законодавства з нормами ЄС як інституційна перевага; накопичений досвід відповідності REACH/GLP/IATA/FCPA/UK Bribery Act знижує бар'єри масштабування	Залежність від Китаю як «системна загроза» постачань: зростання частки закупівель в даному регіоні, сезонність затримок і концентрація на 1–3 ключових контрагентах підвищують ризик зриву контрактів.
Диверсифікація постачальників і маршрутів: залучення Індії/Південної Кореї/ЄС, формування страхових запасів, формалізація довгострокових контрактів.	Технологічні замітники та зміна парадигми discovery: зростання ролі DEL, in silico та AI-підходів зменшує потребу у великих фізичних бібліотеках; водночас потреба у фізичному синтезі зберігається, але ризик заміщення оцінений як середній і зростаючий.

Джерело: розробка автора

Матриця ризиків, наведена у Додатку Е, відображає ключові загрози зовнішнього й внутрішнього середовища діяльності ТОВ НВП «ЄНАМІН». Найбільш критичними для стійкості бізнес-моделі є ризики, пов'язані з кадровою стабільністю, залежністю ланцюгів постачання та управлінням масштабуванням діяльності, реалізація яких може призвести до системного погіршення фінансових результатів і втрати конкурентних переваг.

Узагальнюючи, першочерговим завданням для ТОВ НВП «ЄНАМІН» є подолання операційних викликів шляхом удосконалення системи постачання, логістики та цифровізації ключових бізнес-процесів. Паралельно необхідно знизити кадрові ризики та посилити управлінську стійкість в умовах кризи. Водночас стратегічний фокус має бути спрямований на використання наукової експертизи й інноваційного потенціалу компанії як основи довгострокових конкурентних переваг.

З метою узагальнення виявлених проблемних зон діяльності ТОВ НВП «ЄНАМІН» здійснено їх систематизацію у контексті антикризового стратегічного планування. Сформовано перелік критичних зон кризового стану підприємства, визначено їх зміст, ключові індикатори, рівень впливу та ступінь керованості (узагальнені результати наведено у табл. 2.8).

Критичні зони кризового стану ТОВ НВП «ЄНАМІН»

№	Стратегічний напрям (OKR)	Зміст критичної зони та прояви кризового стану	Ключові індикатори	Рівень впливу/пріоритет 1-4
1	Операційна стабілізація	Нестійкість ланцюгів постачання; висока залежність від одного регіону; сезонні та каскадні затримки; подовжені операційні цикли; втрати ефективності через «ручний режим» і обмежений контроль виконання	Частка вчасних поставок; тривалість закупівельного циклу; залежність від одного ринку; рівень логістичних інцидентів	Критично високий (перший пріоритет)
2	Цифрова трансформація	Фрагментація ІТ-систем; асиметрія цифрової зрілості; висока частка ручних операцій; низька оперативність управлінської аналітики та прогнозування	Частка цифровізованих процесів; обсяг ручних операцій; час підготовки звітності; точність прогнозів	Високий (другий пріоритет)
3	Управлінські та кадрові зміни	Перевантаження персоналу; ризики вигорання; нерівномірність управлінських практик; розрив між менеджментом і операційним рівнем; нестача кадрового резерву	Плинність кадрів; виконання управлінських регламентів; регулярність нарад; частка рішень, ухвалених у строк	Середній (третій пріоритет)
4	Стратегічна стійкість і інноваційний розвиток	Потреба у регулярному стратегічному перегляді; тиск технологічних змін (AI, DEL, in silico); необхідність масштабування партнерств і інновацій	Частка інноваційних проєктів; кількість партнерств; частота стратегічних переглядів	Середній (четвертий пріоритет)

Джерело: розробка автора

Таким чином, у підрозділі 2.3 визначено чотири критичні зони кризового стану ТОВ НВП «ЄНАМІН»: операційну стабілізацію (включно зі стійкістю ланцюгів постачання та керованістю процесів), цифрову трансформацію, управлінсько-кадрову стійкість та стратегічну стійкість і інноваційний розвиток. За рівнем впливу на операційну та стратегічну стійкість підприємства найвищий пріоритет має операційна стабілізація, оскільки вона безпосередньо визначає безперервність діяльності та виконання контрактних зобов'язань. Другий рівень пріоритетності посідає цифрова трансформація як основа керованості, прозорості

та швидкості управлінських рішень. Управлінські та кадрові зміни формують третю за значущістю зону, виступаючи інституційною умовою реалізації антикризових трансформацій. Стратегічна стійкість і інноваційний розвиток мають середній, відкладений у часі вплив і визначають довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Важливо, що перші три зони є внутрішніми керованими обмеженнями, корекція яких можлива інструментами стратегічного управління. Ці критичні зони та відповідні індикатори покладено в основу концептуальної моделі антикризового плану для ТОВ НВП «ЄНАМІН».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У розділі 2 здійснено комплексний аналіз кризових факторів і стратегічних викликів ТОВ НВП «ЄНАМІН» на основі фінансово-економічної діагностики, оцінки бізнес-моделі та інструментів стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. У дослідженні прийнято, що саме поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників дозволяє коректно визначити характер кризового стану, критичні зони та індикатори, які мають бути покладені в основу антикризового стратегічного плану підприємства.

Організаційно-економічна характеристика підтвердила, що бізнес-модель ТОВ НВП «ЄНАМІН» є диверсифікованою та загалом стійкою завдяки поєднанню продуктової діяльності, контрактних науково-дослідних послуг і інноваційно-технологічного напрямку. Водночас фінансово-економічний аналіз за 2021-2024 роки виявив дисбаланс між масштабами діяльності та ефективністю управління витратами, що проявився у зниженні показників рентабельності у 2024 році та інтерпретується як ознака структурно-операційної напруги.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що домінуючий вплив на діяльність підприємства мають політичні, економічні та технологічні чинники. До ключових загроз віднесено воєнні ризики, валютно-логістичну нестабільність, ускладнення регуляторних вимог і залежність від глобальних ланцюгів

постачання. Водночас визначено можливості, пов'язані зі зростанням попиту на науково-дослідні послуги, розвитком інноваційних технологій, екологічною орієнтацією та гармонізацією стандартів із нормами Європейського Союзу.

Оцінка конкурентного середовища засвідчила високий рівень галузевої конкуренції та значну силу постачальників, зумовлену географічною концентрацією виробництва хімічних реагентів і складністю швидкої диверсифікації джерел постачання. Сила покупців є диференційованою за сегментами, а загроза замінників оцінюється як помірна з тенденцією до зростання, що підвищує вимоги до інноваційності та адаптивності підприємства. У сукупності це формує середовище підвищеного стратегічного тиску, яке вимагає не реактивних, а системних антикризових рішень.

Аналіз внутрішніх чинників виявив наявність управлінсько-культурних дисфункцій, зокрема розриву між управлінським і операційним рівнями, нерівномірності навантаження персоналу та фрагментарності управлінських практик. Рівень цифрової зрілості підприємства оцінено як середній, що свідчить про наявність базових інформаційних рішень за одночасної недостатньої інтегрованості систем і високої частки ручних операцій. Це обмежує здатність компанії до швидкого управлінського реагування в кризових умовах.

Оцінка ланцюгів постачання підтвердила критичну вразливість підприємства через концентрацію закупівель в одному регіоні, сезонність затримок і залежність від обмеженого кола постачальників. Додатково встановлено, що чинна система цілей і показників містить окремі елементи антикризового реагування, проте не забезпечує достатньої узгодженості зі виявленими ризиками.

Узагальнюючи результати розділу, встановлено, що кризовий контекст ТОВ НВП «ЄНАМІН» має переважно структурно-операційний характер і формується поєднанням трьох критичних зон: стійкість постачання, інтегрованість і автоматизація ключових процесів, управлінсько-культурні обмеження. Саме ці напрями визначено як пріоритетні для розробки антикризового стратегічного плану в розділі 3.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДЛЯ ТОВ НВП «СНАМІН»

3.1. Концептуальна модель антикризового стратегічного плану для ТОВ НВП «СНАМІН»

Антикризове стратегічне управління ґрунтується на здатності підприємства вчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їхній вплив та формувати комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності й забезпечення стійкого розвитку. Проведений у розділі 2 ґрунтовний аналіз внутрішнього стану та зовнішнього середовища ТОВ НВП «СНАМІН» засвідчив наявність низки структурних та операційних дисфункцій, які вимагають системної реакції на стратегічному рівні.

Характер кризи, у якій перебуває ТОВ НВП «СНАМІН», доцільно визначити як структурно-операційну кризу. Вона проявляється у поєднанні двох взаємопов'язаних проблемних полів:

- операційно-логістичної нестабільності, зумовленої високою залежністю від одного постачальницького регіону, сезонними коливаннями поставок і ручним характером значної частини процесів;
- організаційно-управлінської дисфункції, що виявляється у фрагментованості корпоративної культури, нерівномірності управлінських практик, перевантаженні персоналу та зниженні виконуваності стратегічних цілей.

Поєднання зазначених проблемних полів формує системні обмеження антикризової стійкості підприємства та потребує інтегрованих стратегічних рішень.

Основні принципи формування антикризової стратегії ТОВ НВП «СНАМІН» узагальнено в табл. 3.1. Вони визначають методологічну основу стратегічних рішень у умовах високої невизначеності.

Таблиця 3.1

Принципи формування антикризової стратегії

Принцип	Зміст та пояснення
Орієнтація на ризики	Формування рішень з урахуванням ймовірності та впливу ризиків, визначених у SWOT-аналізі та матриці ризиків.
Системність	Узгодження антикризових заходів між бізнес-процесами, забезпечення комплексності та уникнення фрагментарних рішень.
Адаптивність	Гнучка реакція на зміни зовнішнього середовища; можливість швидко коригувати логістичні, операційні та організаційні рішення.
Технологічна модернізація	Цифровізація процесів, інтеграція сучасних технологій, розвиток R&D-співпраці, підвищення цифрової зрілості.
Кадрова стійкість	Забезпечення безперервності діяльності через розвиток персоналу, крос-функціональність і стабільність ключових компетенцій.

Джерело: розроблено автором на основі власного аналізу

Зазначені принципи використовуються як критерії побудови концептуальної моделі та відбору стратегічних напрямів і OKR.

Запропонований антикризовий стратегічний план ґрунтується на багаторівневій архітектурі, що забезпечує послідовність переходу від загальних стратегічних орієнтирів до конкретних управлінських і операційних рішень. Багаторівнева архітектура включає стратегічний рівень (місія, візія, стратегічна ціль), тактичний рівень (стратегічні напрями та програми змін) і операційний рівень (OKR та показники виконання).

Структура, візуалізована на рис. 3.1, дозволяє інтегрувати результати аналітичної діагностики, стратегічні пріоритети та практичні інструменти впровадження в єдину модель, спрямовану на стабілізацію та розвиток підприємства в умовах кризи.

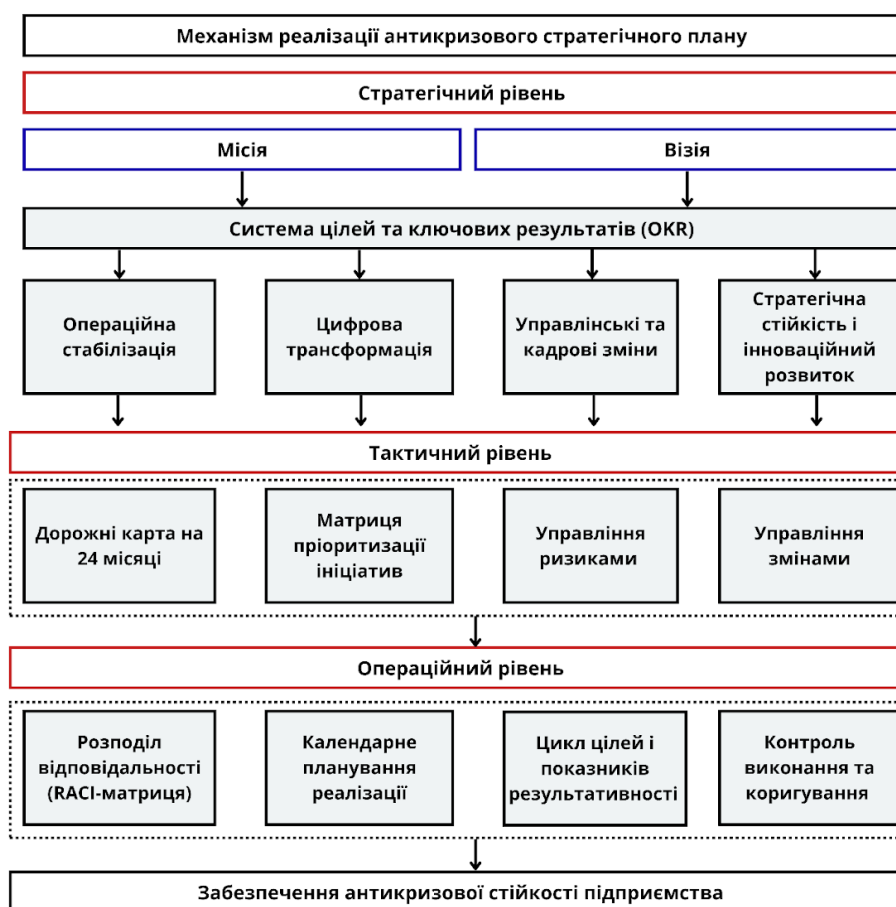


Рисунок 3.1. Механізм реалізації антикризового стратегічного плану підприємства

Джерело: розробка автора

Стратегічний рівень концептуальної моделі визначає базові орієнтири антикризового розвитку підприємства і формує концептуальну рамку, в межах якої ухвалюються всі подальші управлінські рішення. У кризовий період особливого значення набуває оновлення стратегічних засад діяльності – бачення, місії та довгострокових орієнтирів.

За результатами аналітичної діагностики, було встановлено, що значна частина кризових проявів ТОВ НВП «СНАМІН» зумовлена внутрішніми дисфункціями. Отже, антикризовий план має стартувати з корекції стратегічних орієнтирів, інакше тактичні ініціативи будуть фрагментарними.

У таких умовах постала потреба не лише у розробленні антикризового стратегічного плану, але й у перегляді корпоративних стратегічних орієнтирів, зокрема місії та візії. Попередні формулювання були орієнтовані переважно на

зовнішнє ринкове зростання та обслуговування глобальних фармацевтичних клієнтів, проте не враховували необхідність внутрішньої стійкості, адаптивності та технологічної інтегрованості, що стали критичними в умовах структурної кризи.

З цієї причини було здійснено оновлення місії та візії підприємства, яке не змінює його науково-інноваційної природи, але переосмислює стратегічний фокус. Нова місія і візія, а також їх порівняння наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння попередньої та оновленої місії та візії ТОВ НВП «СНАМІН»

Елемент	Попереднє формулювання (до кризи)	Оновлене формулювання (в межах антикризового оновлення)
Місія	«Надавати фармацевтичній, медичній та біотехнологічній індустрії широкий спектр хімічних рішень для підтримки розробки нових лікарських і біоактивних продуктів.»	«Супроводжувати дослідників від ідеї до відкриття – як надійний партнер, забезпечуючи доступ до високоякісних органічних сполук та експертної підтримки.»
Візія	Орієнтація на зміцнення глобальної присутності, розширення R&D-портфеля та нарощення наукових можливостей.	«Стати глобальним науково-виробничим центром, що поєднує стійкість, інновації та передові хімічні технології.»
Стратегічний фокус	Зростання, експансія, глобальний ринок.	Стійкість, інноваційність, технологічна інтегрованість.
Позиціонування	Постачальник хімічних рішень.	Науковий партнер і інноваційний центр.
Відповідність кризовому середовищу	Низька: акцент на зовнішньому ринку без урахування внутрішніх викликів.	Висока: акцент на стійкості, довірі, адаптивності та технологічному розвитку.

Джерело: розробка автора

Нова місія позиціонує компанію як надійного наукового партнера, що супроводжує дослідників від ідеї до відкриття та забезпечує високоякісні органічні сполуки й експертну підтримку. Нова візія підкреслює прагнення компанії стати глобальним науково-виробничим центром, що поєднує стійкість, інновації та передові хімічні технології. У такому формулюванні місія та візія створюють стратегічну рамку для антикризових трансформацій, посилюють довіру партнерів і забезпечують внутрішню цілісність організації під час реалізації антикризового плану.

Оновлення місії та візії дозволить узгодити стратегічні орієнтири компанії з реальними викликами кризового періоду. На відміну від попередніх формулювань, орієнтованих на зовнішнє зростання, нові стратегічні орієнтири підкреслюють стійкість, партнерство, технологічну модернізацію та інноваційний розвиток – тобто ті засади, які є критично важливими для ефективної реалізації антикризового стратегічного плану.

Спираючись на сформовані бачення і місію, визначено стратегічну ціль антикризового плану – забезпечення структурної стабілізації операційної та управлінської систем підприємства шляхом підвищення рівня цифрової інтегрованості, зниження операційної вразливості та формування адаптивної моделі функціонування.

Для реалізації оновленої стратегічної цілі було сформовано чотири ключові стратегічні напрями, що охоплюють операційну стабілізацію, цифрову трансформацію, організаційну стійкість та інноваційний розвиток. Стратегічні напрями формують цілісну систему, у якій кожен елемент підсилює інші. Операційна стабілізація створює базу для подальших змін та зниження ризиків. Цифрова трансформація забезпечує прозорість процесів і підвищує керованість, що є необхідним для ефективного управління та організаційної стійкості. Управлінські та кадрові зміни формують інституційну спроможність підприємства впроваджувати цифрові рішення та адаптуватися до зовнішніх викликів. Завершальним блоком виступає стратегічна стійкість і інноваційний розвиток, який об'єднує результати попередніх напрямів і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Таким чином, обрана структура є логічно послідовною та відображає взаємозалежність ключових елементів трансформації підприємства.

На їх основі було розроблено систему OKR (Objectives and Key Results) розрахована на два роки, яка деталізує бажані результати трансформації у вимірюваному форматі та слугує інструментом узгодження короткострокових і середньострокових дій із загальною стратегією. Представлені в табл. 3.3 OKR відображають ключові зміни, яких підприємство має досягти у сферах операцій, цифрових процесів, управління та інноваційної діяльності.

Система OKR антикризового стратегічного плану ТОВ НВП «СНАМІН»

Стратегічний напрям	Objective (Ціль)	Key Results (Ключові результати)
Операційна стабілізація	O1. Забезпечити стабільність та передбачуваність операційних процесів підприємства.	KR1. Частка вчасних поставок підвищена до 80%. KR2. Середня тривалість закупівельного циклу скорочена до 14 днів (зменшення на 30%). KR3. Залежність від одного ринку постачання знижена до 40%.
Цифрова трансформація	O2. Підвищити рівень цифрової інтегрованості та створити сучасну аналітичну систему управління.	KR1. Частка цифровізованих управлінських процесів збільшена до 70%. KR2. Рівень помилок у звітності та документах знижено до не більше ніж 7%. KR3. Оперативність управлінської звітності підвищена 6 годин на формування звіту.
Управлінські та кадрові зміни	O3. Забезпечити управлінську та кадрову стійкість підприємства в умовах кризи.	KR1. Частка проведених регулярних управлінських нарад досягла не менше ніж 95% від запланованих. KR2. Плинність кадрів знижена до не більше ніж 10% на рік. KR3. Частка рішень, прийнятих у строк відповідно до регламентів, стабілізована на рівні не менше ніж 90%.
Стратегічна стійкість і інноваційний розвиток	O4. Підвищити стратегічну гнучкість та інноваційний потенціал компанії.	KR1. Частка інноваційних проєктів у портфелі компанії збільшена мінімум до 25%. KR2. Кількість активних партнерств з постачальниками та міжнародними контрагентами доведена мінімум до 10. KR3. Стратегічні перегляди та оновлення антикризового плану проводяться не менше 2 разів на рік.

Джерело: розробка автора

Сформована система OKR доповнює оновлені місію, візію та стратегічні напрями і завершує побудову стратегічного рівня антикризового плану. Вона перетворює загальні орієнтири розвитку на чітко визначені, вимірювані результати, що мають бути досягнуті у ключових сферах діяльності підприємства. Водночас саме OKR виступають логічною точкою переходу від концептуальної моделі до практичної реалізації, оскільки задають рамку для формування конкретних програм змін, дорожніх карт та механізмів координації.

3.2. Тактичний та операційний механізм реалізації антикризового стратегічного плану

Система OKR дозволяє структуровано визначити, які результати очікуються за кожним напрямом, та формує основу для переходу до тактичного рівня планування. На цьому етапі стратегічні наміри перетворюються на конкретні програми змін і комплексні дорожні карти. Дорожні карти охоплюють послідовність необхідних заходів, часові горизонти їх виконання та логіку переходу між етапами трансформації. Їх використання забезпечує узгодженість між напрямками, мінімізує фрагментарність рішень і гарантує послідовне впровадження антикризових змін.

Розроблені дорожні карти антикризових трансформацій відображають не лише послідовність необхідних заходів, а й прогнозовану динаміку змін, яку підприємство має пройти впродовж 24 місяців. На короткостроковому етапі очікується відновлення керованості ключових процесів, зниження рівня невизначеності та формування цілісної картини ризиків, що створює початкову стабілізаційну платформу. Середньостроковий етап спрямований на стандартизацію процесів, цифрову інтеграцію та посилення управлінських механізмів, що повинно забезпечити передбачуваність операцій та підвищити якість прийняття рішень. Довгостроковий етап передбачає перехід підприємства до проактивної моделі функціонування, у якій прогнозні інструменти, аналітика та інноваційні практики стають основою операційної та стратегічної діяльності.

Таким чином, дорожні карти формують узгоджену траєкторію трансформації: від стабілізації та зменшення операційних ризиків – до відбудови управлінської спроможності, цифрової зрілості та інноваційного розвитку. Вони дозволяють не лише забезпечити структурованість і послідовність впровадження заходів, але й чітко окреслити очікувані проміжні ефекти, які сигналізують про успішність переходу між етапами. Деталізована тактична дорожня карта наведена у Додатку Є та слугує основою для подальшого формування операційного плану, системи контролю та механізмів коригування антикризових дій.

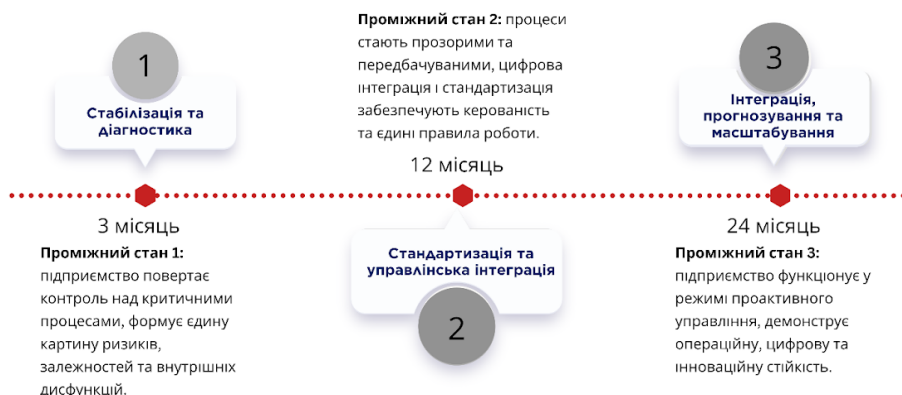


Рисунок 3.2. Траєкторія стратегічної трансформації підприємства за часовими етапами

Джерело: розробка автора

Ефективність тактичного рівня антикризового плану значною мірою залежить від здатності підприємства правильно визначити послідовність впровадження заходів. Оскільки ресурси та управлінська увага в умовах кризи обмежені, тактичні ініціативи ТОВ НВП «СНАМІН» було впорядковано за моделлю “вплив–реалізовуваність”, яка дає можливість оцінити їхній очікуваний ефект і складність реалізації. Першочерговими визначено заходи з високим впливом і високою реалізовуваністю – зокрема, стабілізація логістики, стандартизація закупівельних процесів, формування політики управління запасами та початкова інтеграція цифрових систем. Саме вони забезпечують швидке зниження операційної вразливості та формують основу подальших змін.

Ініціативи з високим впливом, але нижчою реалізовуваністю віднесено до стратегічних середньострокових дій (наприклад, розгортання прогнозних моделей, створення розширеної цифрової екосистеми, масштабування інноваційних лабораторій). Підтримувальні заходи з обмеженим ефектом плануються залежно від ресурсів, тоді як низькопріоритетні ініціативи виключено, оскільки вони не впливають на стабілізацію операційної та управлінської систем у кризових умовах. Застосування цієї моделі забезпечує раціональний розподіл ресурсів і послідовний перехід між етапами трансформації. Деталізована матриця пріоритизації тактичних заходів наведена у Додатку Ж.

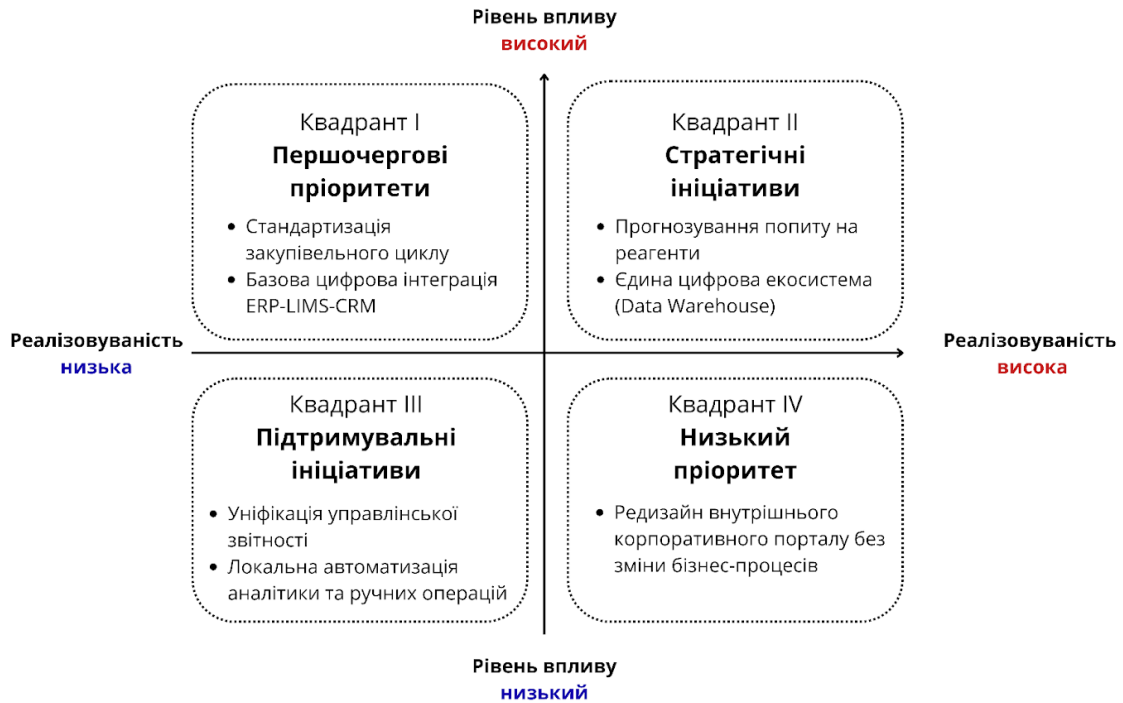


Рисунок 3.3. Матриця пріоритизації ініціатив «вплив – реалізовуваність»

Джерело: розробка автора

Ефективне виконання тактичного рівня антикризового стратегічного плану потребує чітко визначеного механізму реалізації, який забезпечує узгодженість дій, контроль прогресу та швидке реагування на відхилення. До ключових елементів цього механізму належать розподіл відповідальності, формування тактичних команд, організація системи координації та встановлення періодичності контролю.

Для кожного стратегічного напрямку визначено відповідальних керівників на рівні власників напрямів (process owners), які відповідають за планування, координацію та моніторинг реалізації тактичних заходів. Зокрема, за операційну стабілізацію відповідає керівник операційного блоку (наприклад, директор з операцій або керівник закупівель і логістики), за цифрову трансформацію – керівник IT- та аналітичного напрямку, за організаційну стійкість – директор з персоналу або керівник HR-напрямку, а за інноваційний та стратегічний розвиток – керівник R&D або директор зі стратегії. Такий розподіл забезпечує персональну

відповідальність, прозорість прийняття рішень і ефективну взаємодію між підрозділами.

Для реалізації складних або міжфункціональних ініціатив формуються тактичні команди (task force), які включають представників операційних, логістичних, фінансових, ІТ- та управлінських підрозділів. Такі команди відповідають за розроблення рішень, оперативне коригування дій та забезпечення швидкого інформаційного обміну.

Координація реалізації тактичних змін здійснюється через регулярні міжфункціональні наради, затверджені комунікаційні протоколи та стандартизовані формати звітності. Це дозволяє забезпечити синхронізацію робіт між різними командами, своєчасно ідентифікувати проблеми та оперативно приймати коригувальні рішення.

Контроль виконання тактичних заходів здійснюється на основі регулярного циклу перевірок: щотижневих тактичних нарад, щомісячних оглядів стану реалізації напрямів та квартальних оцінок прогресу відповідно до OKR. Така періодичність забезпечує своєчасність корекції плану, підвищує прозорість процесів і дозволяє адаптувати дії відповідно до змін зовнішніх та внутрішніх умов.

Успішна реалізація тактичних заходів антикризового стратегічного плану потребує цілеспрямованої системи управління змінами, яка забезпечує адаптацію персоналу, узгодженість дій та зниження ризиків опору трансформаціям. Механізм управління змінами включає такі ключові компоненти.

Комунікаційна стратегія передбачає регулярне інформування працівників про мету, зміст і очікувані результати змін. Вона охоплює визначення каналів комунікації, графіка повідомлень, формату зворотного зв'язку та ролей комунікаторів. Налагоджена комунікація мінімізує невизначеність, сприяє залученню персоналу та формує підтримку трансформацій.

Зміни потребують відповідних компетенцій, тому передбачено проведення навчальних програм, інструктажів і тренінгів, спрямованих на опанування нових процедур, цифрових інструментів та управлінських підходів. Навчання забезпечує

готовність співробітників до нових вимог і підвищує ефективність виконання тактичних заходів.

В умовах кризових трансформацій можливий опір, зумовлений страхом невідомого, зміною звичних процесів або навантаженням. Для його мінімізації застосовуються інструменти підтримки персоналу, залучення співробітників до формування рішень, адресна робота з ризиковими групами та моніторинг емоційного стану команди. Це дозволяє підтримувати мотивацію і зменшувати ймовірність зривів у впровадженні плану.

Управлінська ланка відіграє ключову роль у трансформаціях, тому керівникам надається методична, комунікаційна та аналітична підтримка. Вони отримують інструменти для ефективного управління командами в умовах змін, рекомендації щодо комунікації з персоналом та механізми ескалації проблем. Супровід керівників сприяє стабільності управлінських рішень та підсилює їхню здатність підтримувати зміни на всіх рівнях організації.

У комплексі ці компоненти формують системний підхід до управління змінами, що забезпечує плавне впровадження тактичних заходів, підвищує їхню результативність і мінімізує ризики дестабілізації в процесі реалізації антикризового стратегічного плану.

Упровадження тактичних змін навіть за умов налагодженого механізму координації та системи управління змінами супроводжується низкою ризиків, що можуть впливати на темпи та результативність трансформацій. Для забезпечення стійкості антикризового плану та запобігання можливим відхиленням було проведено ідентифікацію основних тактичних ризиків, їх класифікацію та визначення відповідних заходів мінімізації. Узагальнена матриця ризиків і запобіжних дій наведена у Додатку 3, що дозволяє комплексно оцінити потенційні загрози та забезпечити проактивне управління перебігом тактичних ініціатив.

Отже, тактичний рівень визначає пріоритети, механізми координації та послідовність упровадження ключових антикризових ініціатив, забезпечуючи керованість і узгодженість трансформацій. Завдяки дорожнім картам, системі OKR та проактивному управлінню ризиками підприємство отримує чітку рамку

для подальших дій. Наступним етапом є операційний рівень, на якому визначаються конкретні виконавці, інструменти, терміни та контрольні точки реалізації кожного заходу, що перетворюють тактичні рішення на щоденні керовані дії.

Операційний рівень передбачає розроблення детального переліку операційних задач за кожним стратегічним напрямом з визначенням конкретних виконавців та відповідальних менеджерів. Для кожної задачі встановлюються чіткі часові рамки, необхідні ресурси, а також операційні показники, що дозволяють об'єктивно оцінювати прогрес. Окрему роль відіграють контрольні точки, які дають змогу своєчасно відстежувати фактичне виконання робіт і приймати коригувальні рішення у випадку відхилень.

Організація операційного рівня базується на принципах прозорості, персональної відповідальності та узгодженості дій між підрозділами. Для цього визначаються відповідальні особи за кожен блок робіт, наводиться матриця розподілу ролей (виконує, відповідає, консультує, інформується), а також запроваджується календарний план реалізації заходів. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшити ризик комунікаційних розривів та забезпечити швидку реакцію на зміни, що є критично важливим у кризових умовах.

Важливим елементом операційного рівня є система моніторингу та звітності. Вона включає щотижневий контроль оперативних задач, щомісячний огляд стану реалізації напрямів та квартальну оцінку виконання відповідно до встановлених показників (OKR і операційних KPI). Такий механізм забезпечує високу передбачуваність процесів, своєчасне виявлення відхилень і можливість швидкого коригування плану.

Операційний рівень також передбачає використання спеціальних інструментів – стандартів операційних процедур, чек-листів, технічних завдань, аналітичних панелей, інструкцій, журналів тестувань та регламентів управління даними. Ці інструменти забезпечують однаковість виконання робіт, підвищують якість результатів і підтримують управлінську дисципліну.

Таким чином, операційний рівень антикризового стратегічного плану забезпечує практичну реалізацію трансформацій на основі чіткої структури, персональної відповідальності та системного контролю. Деталізований операційний план із переліком задач, виконавців, термінів та очікуваних результатів наведений у Додатку К, що дозволяє використовувати його як робочий документ у процесі впровадження антикризових змін.

Реалізація операційного рівня антикризового стратегічного плану потребує чітко визначеного ресурсного забезпечення, що гарантує можливість виконання запланованих дій та забезпечує передбачуваність трансформаційного процесу. Оцінювання ресурсів здійснено за шістьма групами: людські ресурси, інформаційні ресурси, організаційні ресурси, матеріальні ресурси, нормативні ресурси та фінансові витрати. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити навантаження на підприємство та забезпечити його відповідність стратегічним цілям. Основним елементом ресурсної оцінки є визначення **людино-годин**, необхідних для виконання операційних завдань. Це дозволяє зіставити інтенсивність навантаження між різними стратегічними напрямками та визначити пріоритети розподілу робочого часу. У табл. 3.4 подано узагальнений обсяг необхідного часу для виконання операційних завдань за кожним напрямом.

Людські ресурси є ключовою складовою операційної реалізації, проте ефективність виконання плану залежить також від доступності інформаційних систем (ERP, LIMS, CRM), можливості технічної підтримки, організаційної координації та своєчасного оновлення нормативної документації. Усі ці компоненти формують основу ресурсного забезпечення підприємства в період трансформації.

Оцінка трудомісткості операційних завдань (людино-години)

Стратегічний напрям	Людино-години	Зміст основних завдань
Операційна стабілізація	450	аудит постачальників, аудит складу, аналіз логістики, політика запасів
Цифрова трансформація	620	аудит цифрової зрілості, аудит даних, структура систем, налагодження обміну даними, аналітичні панелі
Організаційна стійкість та кадри	380	аудит структури, оцінка кадрових ризиків, матриця відповідальності, навчання
Інноваційний розвиток	320	аналіз технологічних тенденцій, формування портфеля інновацій, випробування проєктів
Усього	1770 год	

Джерело: розроблено автором

Для оцінки фінансових витрат застосовано підхід, що базується на використанні умовної одиниці (УО). Такий підхід дозволяє зберегти конфіденційність комерційних даних, уникнути прив'язки до конкретних ставок заробітної плати та забезпечити універсальність фінансової оцінки для подальших сценарних розрахунків. Вартість операційного рівня містить чотири основні групи витрат: витрати на персонал, на інформаційні системи, на підготовку документації та навчання, а також прямі операційні витрати. Узагальнений розподіл витрат подано в табл. 3.5.

Аналіз отриманих результатів свідчить, що найбільш ресурсоємним напрямом є цифрова трансформація (37%), що зумовлено необхідністю модернізації інформаційних систем, поліпшення якості даних та впровадження аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень. Значну частку становлять витрати на операційну стабілізацію (23%) та організаційну стійкість (22%), що відповідає характеру структурно-операційної кризи підприємства. Найменш витратним є інноваційний напрям (18%), що пояснюється ранньою фазою розвитку інноваційних ініціатив.

Структура оціночних витрат операційного рівня (в умовних одиницях)

Стратегічний напрям	Персонал (УО)	Системи та технічна підтримка (УО)	Документація та навчання (УО)	Прямі витрати (УО)	Усього (УО)
Операційна стабілізація	450	80	40	30	600
Цифрова трансформація	620	250	60	40	970
Організаційна стійкість	380	60	120	20	580
Інноваційний розвиток	320	50	70	30	470
Загалом	1770	440	290	120	2620 УО

Джерело: розроблено автором

Використання умовної одиниці дозволяє масштабувати модель відповідно до реальних фінансових можливостей підприємства. Наприклад, у разі прийняття 1 УО = 500 грн загальна оцінка вартості операційного плану становитиме 1 310 000 грн, а при 1 УО = 1000 грн – 2 620 000 грн. Така гнучкість робить модель придатною як для консервативного, так і для інвестиційного сценарію реалізації антикризових заходів.

Ефективна реалізація операційного рівня антикризового стратегічного плану потребує чітко організованої системи контролю та звітності, яка забезпечує своєчасне відстеження прогресу, виявлення відхилень та оперативне прийняття коригувальних рішень. Процедура контролю охоплює три основні рівні: поточний контроль виконання завдань, проміжні оцінки результативності та регулярне звітування керівництву.

- щотижневі статус-наради: проводяться на рівні відповідальних виконавців та керівників напрямів. Наради включають аналіз виконання запланованих операційних завдань, фіксацію виконаних робіт, виявлення перешкод та визначення оперативних заходів для їх усунення. Це дозволяє своєчасно реагувати на відхилення та уникати накопичення проблем.

- щомісячні звіти про виконання: підготовлюються відповідальними керівниками напрямів і містять інформацію про фактичний стан виконання завдань, досягнуті контрольні точки, рівень використання ресурсів та відповідність графіку реалізації. Звіти передаються керівництву для оцінки динаміки прогресу та прийняття управлінських рішень.
- проміжні оцінки виконання (квартальні огляди): квартальна оцінка дозволяє перевірити відповідність проміжних результатів поставленим показникам та коригувати траєкторію реалізації плану. На цьому рівні аналізуються не лише завершені завдання, але й ефективність впроваджених змін, використання ресурсів та відповідність очікуваним ефектам.

Сукупне застосування щотижневих, щомісячних та квартальних форм контролю забезпечує системність управління, прозорість виконання операційних заходів та передбачуваність трансформаційного процесу.

Реалізація антикризового стратегічного плану неминуче відбувається в умовах невизначеності, що зумовлює можливість затримок, ресурсних обмежень або непередбачених зовнішніх впливів. Тому механізм коригування плану є ключовим елементом операційного управління, який забезпечує гнучкість, адаптивність та безперервність трансформацій.

У разі невиконання або несвоєчасного виконання окремих завдань застосовуються такі управлінські дії:

- перегляд термінів виконання: якщо затримка має об'єктивний характер, терміни можуть бути зміщені, але лише після аналізу причин невиконання та оцінки ризиків для інших етапів плану. Перегляд термінів супроводжується оновленням календарного графіка реалізації.
- надання додаткових ресурсів: якщо завдання не виконано через брак персоналу, часу чи інформаційної підтримки, керівництво може ухвалити рішення про залучення додаткових ресурсів: збільшення команди, переорієнтацію робочого часу або надання технічної підтримки. Це дозволяє забезпечити безперервність виконання критичних завдань.

- ескалація ризиків: у разі систематичних відхилень або загрози зриву виконання важливих етапів застосовується процедура ескалації. Інформація про ризик передається на вищий управлінський рівень, де ухвалюється рішення щодо зміни підходу, посилення контролю або проведення додаткової діагностики. Ескалація дозволяє мінімізувати вплив негативних факторів на загальний хід трансформації.

Механізм коригування плану забезпечує адаптивність антикризових заходів і дозволяє підтримувати відповідність між фактичними результатами та стратегічними намірами підприємства. Завдяки цьому антикризовий план зберігає актуальність, а процес впровадження – стійкість і керованість.

Запропонована концептуальна модель антикризового стратегічного плану забезпечує узгоджений перехід від стратегічних намірів до конкретних управлінських дій. Вона об'єднує три рівні – стратегічний, тактичний та операційний – що дозволяє поєднати бачення й цілі з практичними заходами їх реалізації. Стратегічний рівень визначає ключові напрями трансформації, тактичний формує інструменти, дорожні карти, систему OKR та механізми управління змінами, а операційний забезпечує щоденне виконання завдань, контроль та коригування.

Завдяки своїй структурованості модель створює умови для стабілізації діяльності, підвищення цифрової та управлінської зрілості й формування інноваційного потенціалу. Вона забезпечує послідовність, передбачуваність і керованість змін, що є критично важливим для подолання структурно-операційної кризи ТОВ НВП «ЄНАМІН». Таким чином, запропонований тактичний та операційний механізм реалізації антикризового стратегічного плану забезпечує керований перехід від стратегічних рішень до щоденної операційної діяльності підприємства. Використання системи OKR, дорожніх карт, механізмів пріоритизації, контролю та управління змінами мінімізує ризики фрагментарного впровадження ініціатив і створює умови для досягнення запланованих результатів у сферах постачання, цифрової трансформації та організаційної стійкості.

3.3. Сценарна оцінка стійкості ТОВ НВП «СНАМІН» в процесі реалізації антикризової стратегії

Умови функціонування підприємства хімічного та фармацевтичного профілю характеризуються високою нестабільністю, залежністю від глобальних ланцюгів постачання, коливанням цін на сировину та підвищеним рівнем регуляторних вимог. За таких умов традиційні методи прогнозування ефективності стратегічних заходів є недостатніми, а тому доцільним є застосування сценарного підходу, який дозволяє врахувати можливі траєкторії розвитку подій, масштаби зовнішніх ризиків та чутливість підприємства до змін політичних, економічних та технологічних факторів.

Сценарний аналіз передбачає побудову кількох альтернативних варіантів реалізації стратегічного плану, кожен з яких моделює різні комбінації ризиків, ресурсних можливостей, темпів трансформації та рівня взаємодії структурних підрозділів [7]. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння потенціалу змін і дозволяє обґрунтувати загальну доцільність обраної моделі антикризової трансформації.

Оцінювання стійкості підприємства в процесі реалізації антикризової стратегії здійснювалося на основі системи з дванадцяти індикаторів, які відображають операційну ефективність, управлінську стійкість, цифрову зрілість та інноваційно-стратегічний потенціал підприємства [7]. Для визначення результативності антикризового стратегічного плану було сформовано чотири сценарії як логічну шкалу переходу від мінімального рівня реалізації антикризової стратегії до еталонного, що дозволяє відобразити поступову зміну рівня стійкості підприємства.

Сценарій «Уповільнена трансформація» описує мінімальний темп розвитку, за якого ключові процеси модернізуються повільно, цифровізація просувається обмежено, а підприємство залишається залежним від окремих ринків постачання. Він демонструє ситуацію, у якій стратегічні зрушення відбуваються фрагментарно та без системної підтримки.

Сценарій «Керована стабілізація» відображає найбільш імовірну траєкторію за умов помірної підтримки змін. Процеси поступово стабілізуються, покращується дисципліна управління, підвищується частка цифровізованих операцій. Проте глибокі структурні зрушення поки не відбуваються.

Сценарій «Структурне оновлення» характеризується суттєвим прискоренням трансформаційних процесів, розширенням цифрової інтеграції та зміцненням партнерської й інноваційної активності. Він поєднує реалізм із достатньо високою динамікою змін і демонструє значне наближення до цільового стану.

Сценарій «Проактивна трансформація» є еталонним та описує найбільш повноцінну реалізацію стратегії: максимальну цифровізацію, високу оперативність управлінських процесів, диверсифікацію постачання та стійку інноваційну динаміку. Він задає стратегічний орієнтир, відносно якого оцінюються всі інші сценарії.

Для формалізації сценарного підходу та забезпечення порівнюваності сценаріїв було виокремлено ключові параметри реалізації стратегічної трансформації підприємства, зокрема темп змін, рівень управлінської керованості, готовність даних та інвестиційну підтримку. Порівняльну характеристику сценаріїв наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика сценаріїв стратегічної трансформації підприємства

Параметр	Уповільнена трансформація	Керована стабілізація	Структурне оновлення	Проактивна трансформація
1	2	3	4	5
Темп змін	Низький, переважно реактивний; управлінські та процесні зміни ініціюються здебільшого під впливом зовнішніх або внутрішніх проблем	Помірний, плановий; зміни впроваджуються поступово відповідно до затверджених планів	Високий, цілеспрямований; трансформаційні заходи реалізуються системно та у стислі строки	Дуже високий, випереджальний; зміни ініціюються проактивно з орієнтацією на майбутні виклики та можливості

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
Рівень керованості	Фрагментарний; управлінські рішення мають ситуативний характер, відсутні формалізовані KPI та закріплені власники процесів	Частковий; запроваджуються регламенти та ключові показники ефективності для окремих функцій	Системний; визначено власників процесів, функціонує кросфункціональна координація	Зрілий; застосовується стратегічне портфельне управління ініціативами та інтегроване прийняття рішень
Готовність даних	Низька; інформаційні потоки розрізнені, облік і звітність здебільшого ведуться вручну або в табличних інструментах	Середня; окремі процеси цифровізовані, однак міжсистемна інтеграція обмежена	Висока; функціонують інтегровані ERP- та BI-рішення, управління базується на даних	Максимальна; реалізовано наскрізні цифрові процеси та аналітику в режимі реального часу
Інвестиційна підтримка	Мінімальна; фінансування спрямоване виключно на підтримку поточної операційної діяльності	Обмежена; інвестиції затверджуються поетапно та мають тактичний характер	Цільова; інвестиції закладені в середньострокові програми трансформації	Стратегічна; довгострокові інвестиції з орієнтацією на окупність та створення стійкої конкурентної переваги

Джерело: розробка автора

Для вимірювання результативності впровадження антикризового стратегічного плану використано систему індикаторів, згрупованих за чотирма ключовими напрямками, що відповідають змісту запланованих трансформацій та виявленим у дослідженні вразливостям підприємства. Кожен індикатор сформовано з урахуванням його прямої прив'язки до ключових результатів (Key Results) у межах системи OKR, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей із операційними діями та можливість кількісної оцінки прогресу їх досягнення. Рівень досягнення індикаторів визначається на завершальному етапі 24-місячного періоду реалізації антикризової дорожньої карти.

Порівняння між сценаріями здійснено за допомогою методики якісно нормованої Манхеттенської відстані, що дає змогу визначити ступінь наближення прогнозних величин кожного індикатора до цільових значень (табл. 3.7). Такий підхід дозволяє встановити не лише загальну результативність сценарію, а й виявити структуру відхилень, які визначають його сильні та слабкі сторони.

Прогнозний рівень стійкості ТОВ НВП «ЄНАМІН» за різних сценаріїв реалізації
антикризової стратегії

№	Індикатор	«Проактивна трансформація»	«Уповільнена трансформація»		«Керована стабілізація»		«Структурне оновлення»	
		(Y)	(Y ₁)	$ Y - Y_1 / Y$	(Y ₂)	$ Y - Y_2 / Y$	(Y ₃)	$ Y - Y_3 / Y$
1	Частка вчасних поставок, %	75	50	0,33	62,5	0,17	68,75	0,08
2	Тривалість закупівельного циклу, дні	14	22	0,57	18	0,29	16	0,14
3	Залежність від одного ринку, %	40	62,5	0,56	52,5	0,31	46,25	0,16
4	Частка цифровізованих управлінських процесів, %	70	47,5	0,32	57,5	0,18	63,75	0,09
5	Рівень помилок у звітності та документах, %	7	11	0,57	9	0,29	8	0,14
6	Оперативність управлінської звітності (1/час)	0,167	0,021	0,87	0,042	0,75	0,067	0,60
7	Частка проведених регулярних нарад, %	95	70	0,26	85	0,11	90	0,05
8	Рішення, ухвалені у строк, %	90	62,5	0,31	77,5	0,14	83,75	0,07
9	Плинність кадрів, %	10	15,5	0,55	12,5	0,25	11,25	0,13
10	Частка інноваційних проєктів, %	25	13,5	0,46	19	0,24	22	0,12
11	Кількість партнерств, шт.	10	6	0,45	8	0,25	9	0,13
12	Стратегічні перегляди, разів/рік	2	0	1,00	1	0,50	2	0,00
Усього		–	6,26		3,59		1,77	
Wk, %		–	48%		71%		86%	

Джерело: розроблено автором

Сценарій «Уповільнена трансформація» характеризується найбільшими розривами між фактичними і цільовими значеннями індикаторів. Значні відхилення спостерігаються насамперед у сфері оперативності управлінської звітності, де тривалий час підготовки інформації суттєво знижує якість рішень і темп реагування на зміни. Високий рівень ручних операцій свідчить про обмежену цифрову інтеграцію та недостатню автоматизацію бізнес-процесів. До цього додається подовжений закупівельний цикл і надмірна залежність від одного ринку постачання, що підвищує чутливість до зовнішніх факторів та загострює ризики перебоїв у ланцюгах поставок. Сукупність цих характеристик формує сценарій, у якому стратегічні зрушення відбуваються надто повільно, а сама стратегія демонструє лише мінімально прийнятний рівень результативності.

На відміну від нього, «Керована стабілізація» демонструє помітно кращу динаміку. За цим сценарієм підприємство поступово відновлює ритмічність управлінських процесів, підвищує дисципліну ухвалення рішень та частково скорочує розриви у цифровізації. Поліпшення у сфері вчасності поставок, а також більш стабільна система регулярних нарад засвідчують формування керованої операційної моделі. Водночас окремі структурні обмеження продовжують сповільнювати трансформацію. Зокрема, значна частка ручних операцій і надалі стримує темпи автоматизації, а тривалий час підготовки управлінської звітності зберігає ризики несвоєчасного реагування на зміни. У такому контексті сценарій «Керована стабілізація» можна охарактеризувати як *trajectory* поступових трансформацій: він забезпечує добрий, але не максимальний рівень результативності й формує базу для подальшого прискорення розвитку.

Сценарій «Структурне оновлення» демонструє найвищу ефективність серед альтернативних варіантів і значною мірою наближається до еталонного стану. Це проявляється у вирівнюванні ключових операційних процесів: майже повному усуненні затримок у поставках, істотному зміцненні внутрішньої управлінської дисципліни та помітному підвищенні частки цифровізованих процесів. Суттєво зростає ефективність ухвалення рішень, а стратегічні перегляди стають частіше та більш системними. Хоча оперативність управлінської звітності все ще не повністю

відповідає бажаному рівню, вона демонструє істотне скорочення часових витрат, що позитивно впливає на здатність підприємства швидко реагувати на зміни. У цьому сценарії відчутно посилюється й інноваційний складник діяльності, зокрема за рахунок розширення партнерств і збільшення частки інноваційних проєктів, що створює сприятливе підґрунтя для подальшої модернізації.

Еталонний сценарій «Проактивна трансформація» задає стратегічну модель максимально можливого рівня ефективності. Він відображає стан повної реалізації антикризового стратегічного плану, у межах якого досягнуто високого рівня операційної стабільності, цифрової інтегрованості, управлінської узгодженості та інноваційності. Саме до нього зіставляються всі альтернативні сценарії. Прогнозний рівень стійкості підприємства за різних сценаріїв реалізації антикризової стратегії представлено на рис. 3.4.

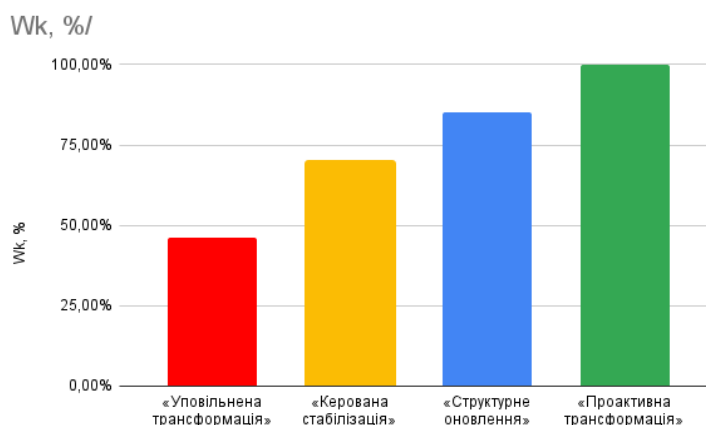


Рисунок 3.4. Прогнозний рівень стійкості ТОВ НВП «СНАМІН» за різних сценаріїв реалізації антикризової стратегії

Джерело: розробка автора

Розрахунок узагальненого показника результативності W_k демонструє суттєву різницю в ефективності залежно від обраної стратегічної траєкторії. «Уповільнена трансформація» забезпечує лише 48% відповідності цілям (низька стійкість), «Керована стабілізація» – 71% (середня стійкість), створюючи основу для поступових змін. «Структурне оновлення» досягає 86% (достатня стійкість) та є найбільш збалансованим і реалістичним варіантом. Еталонний сценарій відображає 100% результативності й слугує орієнтиром стратегічної модернізації.

Отже, підприємство має потенціал досягти високих результатів навіть у межах реалістичних сценаріїв, а реалізація моделі «Структурного оновлення» забезпечує стійкість, адаптивність і найбільше наближає систему до цільового стану стратегічної трансформації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У розділі 3 обґрунтовано, що криза ТОВ НВП «ЄНАМІН» має структурно-операційний характер і зумовлена поєднанням операційно-логістичної нестабільності та організаційно-управлінських дисфункцій. Доведено, що її подолання потребує інтегрованого антикризового стратегічного підходу, а не окремих точкових заходів.

Запропоновано концептуальну модель антикризового стратегічного плану з трирівневою архітектурою (стратегічний, тактичний, операційний рівні), яка забезпечує перехід від стратегічних орієнтирів до виконуваних управлінських рішень та знижує ризик фрагментарного впровадження змін. У межах стратегічного рівня оновлено місію й візію підприємства та сформульовано стратегічну ціль, орієнтовану на підвищення стійкості, цифрової інтегрованості й адаптивності управління.

Сформовано ключові стратегічні напрями та OKR на 24 місяці, що переводять антикризові цілі у вимірювані результати. Реалізацію забезпечують дорожні карти, пріоритизація ініціатив, розподіл ролей і регулярний контроль, що дозволяє керувати шлях від стабілізації до структурного оновлення.

Оцінка ресурсів, витрат і сценаріїв підтвердила ефективність підходу: сценарій «структурного оновлення» є найбільш реалістичним і забезпечує досягнення 86% цілей, підвищуючи операційну, управлінську та інноваційну стійкість підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити сучасні виклики функціонування хімічних та фармацевтичних підприємств і на цій основі обґрунтувати доцільність переходу від реактивних до адаптивно-динамічних моделей антикризового стратегічного управління та розробити антикризовий стратегічний план для ТОВ НВП «СНАМІН». Робота підтвердила, що в умовах багатовимірної невизначеності, поєднання воєнних ризиків, нестабільності глобальних ланцюгів постачання, цифрової нерівномірності та внутрішніх організаційних дисфункцій, підприємству недостатньо застосовувати традиційні реактивні підходи. Необхідна системна трансформація, що інтегрує стратегічний, тактичний та операційний рівні управління.

Теоретичне узагальнення в межах даного дослідження показало, що антикризове стратегічне планування формується на перетині концепцій стратегічного управління, резильєнтності та управління безперервністю бізнесу. Цей підхід розглядає кризу не лише як загрозу, а як каталізатор організаційного оновлення. З'ясовано, що для компаній R&D-профілю критично важливими є цифрова інтегрованість, прогнозування ризиків та можливість швидкого відновлення.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ НВП «СНАМІН» дав змогу виявити поєднання операційно-логістичних і структурно-управлінських дисфункцій. Серед ключових проблем залежність від окремих ринків постачання, відсутність єдиної цифрової платформи управління процесами, нерівномірність навантаження персоналу, фрагментованість ухвалення рішень та відсутність формалізованих механізмів антикризового реагування. Таке поєднання чинників характеризує стан підприємства як структурно-операційну кризу.

У роботі сформовано концептуальну модель антикризового стратегічного плану, що охоплює:

- стратегічні орієнтири та систему OKR;

- тактичні дорожні карти трансформації для підсистем постачання, цифровізації, управління кадрами;
- операційні механізми реалізації, включаючи антикризові протоколи, стандарти прийняття рішень, систему управління змінами та моніторинг показників стійкості.

Сценарне оцінювання підтвердило, що пріоритетним для підприємства є сценарій адаптивно-динамічного розвитку. Він забезпечує оптимальний баланс між інвестиціями, рівнем операційної стабільності та швидкістю впровадження змін. Використання якісно нормованої Манхеттенської відстані як методу порівняння сценаріїв дозволило об'єктивно оцінити переваги кожної альтернативи та підвищити точність управлінських рішень.

Консалтинговий підхід використано як методологічну основу практичної частини дослідження. Методологічне поєднання системного, процесного, ситуаційного та антикризового підходів забезпечило цілісність аналізу та логічність переходу від діагностики до проектування рішень. Важливою перевагою є незалежність оцінки, можливість формування кількох стратегічних альтернатив і підтримка в управлінській комунікації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їхнього безпосереднього впровадження в діяльність ТОВ НВП «СНАМІН». Запропонований антикризовий стратегічний план дозволяє:

- знизити залежність від окремих ринків постачання до рівня не більше ніж 40% та підвищити частку вчасних поставок до 75%, що забезпечує безперервність операцій в умовах зовнішньої нестабільності;
- підвищити цифрову інтегрованість управління за рахунок збільшення частки цифровізованих процесів до 70%;
- посилити управлінську координацію та стандартизувати ухвалення рішень шляхом формалізації регламентів і стабілізації частки рішень, прийнятих у встановлені строки, на рівні не менше 90%;
- розвинути кадрову стійкість підприємства шляхом зниження плинності кадрів до не більше 10% на рік та вирівнювання навантаження ключових функцій;

- забезпечити прозору систему контролю трансформацій на основі регулярного моніторингу досягнення OKR та періодичного перегляду антикризового плану.

Разом з тим впровадження розроблених заходів потребує врахування низки ризиків: можливих обмежень ресурсів у воєнний період, кадрової чутливості до змін та необхідності адаптації цифрових інструментів до наявної інфраструктури. Успішність реалізації плану значною мірою залежить від стабільності управлінських рішень, підтримки з боку керівництва та готовності до поетапного вдосконалення процесів.

Перспективи подальших досліджень охоплюють кілька напрямів: розширення методів кількісної оцінки стійкості, моделювання цифрової зрілості для підприємств R&D-сектора, економіко-математичне обґрунтування оптимального портфеля тактичних ініціатив і дослідження впливу геополітичних факторів на стратегічні рішення хімічних і фармацевтичних компаній.

Узагальнюючи, результати магістерської роботи демонструють, що антикризове стратегічне планування є не просто інструментом реагування, а основою формування стійкого та адаптивного розвитку підприємства. Реалізація розробленого плану здатна забезпечити ТОВ НВП «ЄНАМІН» посилення конкурентних позицій, підвищення ефективності та зміцнення операційної та організаційної стійкості в умовах постійних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жовтанецька Я. В. Комплексний підхід до діагностики кризових явищ у фінансовій діяльності банків України // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. – 2017. – Вип. 3(125). – С. 36-41.
2. Ковальов А. І., Кічук Н. В., Захарченко Н. В. та ін. Антикризове управління бізнесом : навч. посіб. – Одеса : ОНЕУ, 2022. – 182 с.
3. Лазоренко Л. В., Мотузка О. М. Консалтинг в сфері антикризового управління // *Вісник економічної науки України*. – 2024. – № 1(46). – С. 57-60.
4. Олешко А. А. Програмно-цільовий підхід до антикризового управління фінансовими корпораціями // *Економіка та держава*. – 2018. – № 6. – С. 25-27.
5. Романенко М. В. Роль антикризового управління у стійкості бізнесу // *Економіка і менеджмент – 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : матеріали конф. – Дніпро, 2023. – Т. 6. – С. 66-68.
6. Северина І. В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. – Київ : Нац. ун-т харчових технологій, 2008. – 287 с.
7. Ситайло У. В. Оцінювання результативності стратегії економічної безпеки енергоринку України в умовах євроінтеграції : дис. ... д-ра філософії : 051 «Економіка». – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 230 с.
8. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах // *International Science Journal of Management Economics & Finance*. – 2024. – Vol. 3(4). – P. 9–16. – DOI: 10.46299/j.isjmef.20240304.02.
9. ТОВ НВП «ЕНАМІН». Building Blocks Catalog [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://enamine.net/building-blocks/building-blocks-catalog> (дата звернення: 12.09.2025).
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

11. Agarwalla V. et al. Unleashing the Tiger: Indian CRDMO Sector [Electronic resource]. – BCG. – Available at: <https://www.bcg.com/publications/2025/india-unleashing-the-tiger-indian-crdmo-sector> (accessed: 18.09.2025).
12. Agrawal G. et al. Building a Shared Vision for Pharma R&D–Supplier Partnerships [Electronic resource]. – McKinsey & Company. – Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/building-a-shared-vision-for-pharma-r-and-d-supplier-partnership> (accessed: 25.09.2024).
13. Ansoff H. I. Corporate Strategy. – New York : McGraw-Hill, 1965. – 241 p.
14. Araujo G. R., Kato H. T., Del Corso J. M. Dynamic Capabilities, Strategic Planning and Performance: A Virtuous and Mutually Reinforcing Cycle // *Journal of Management & Organization*. – 2022. – Vol. 28(5). – P. 1116-1132. – DOI: 10.1017/jmo.2022.33.
15. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You // *Harvard Business Review*. – 2014. – Vol. 92(1–2).
16. Boyd A. M., Clark J. S., Kent S. S. Strategic thinking in pharmacy // *American Journal of Health-System Pharmacy*. – 2017. – Vol. 74, Iss. 14. – P. 1103–1108. – DOI: 10.2146/ajhp160356.
17. Bribery Act 2010 [Electronic resource]. – Legislation.gov.uk. – Available at: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents> (accessed: 02.10.2024).
18. Business Continuity Planning for the Hazardous Chemical Handling Industry: A New Conceptual Approach // *International Journal of Disaster Risk Management*. – 2024.
19. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. – 3rd ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2011. – 424 p.
20. ChemDiv Inc. ChemDiv [Electronic resource]. – Available at: <https://www.chemdiv.com> (accessed: 07.10.2025).

21. CHEMTREC. State of the Chemical Industry Crisis Management Report [Electronic resource]. – 2022. – Available at: <https://www.chemtrec.com/> (accessed: 07.10.2025).
22. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. – 5th ed. – Thousand Oaks : SAGE, 2019. – 256 p.
23. Dash S. et al. HCSRL: Hyperledger Composer System for Reducing Logistics Losses // *Scientific Reports*. – 2024. – Vol. 14. – Art. 13528.
24. Deloitte & Gradus. Human Capital Crisis Survey [Electronic resource]. – Available at: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/deloitte-gradus-human-capital-crisis-survey.html> (accessed: 28.10.2025).
25. Deloitte Deutschland. The Policy Framework for Green Reconstruction of Ukraine [Electronic resource]. – Available at: <https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting-risk/research/policy-framework-green-reconstruction-ukraine.html> (accessed: 28.10.2025).
26. Deloitte Ukraine. Doing Business in Ukraine: Economy, Business, and Investments [Electronic resource]. – Available at: <https://www.deloitte.com/ua/en/services/tax/perspectives/doing-business-in-ukraine.html> (accessed: 28.10.2025).
27. Djordjevic B. The Business Vision and Mission // *International Journal of Management and Social Sciences Research*. – 2020. – Vol. 9, Iss. 5. – P. 8–13.
28. Duchek S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization // *Journal of Change Management*. – 2020. – Vol. 20(2). – P. 1–26.
29. Evotec SE. Evotec [Electronic resource]. – Available at: <https://www.evotec.com> (accessed: 28.10.2025).
30. Fink S. Crisis Management: Planning for the Inevitable. – New York : AMACOM, 1986. – 272 p.
31. Good Laboratory Practice (GLP) [Електронний ресурс]. – European Commission. – Режим доступу:

https://commission.europa.eu/publications/good-laboratory-practice-glп_en

(дата

звернення: 10.09.2025).

32. Gori R. S. OKRs as a results-focused management model: a systematic literature review // *International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management Proceedings*. – 2022. – DOI: 10.14488/IJCIEOM2022_FULL_0020_37589.

33. Gurumurthy R. Digital Maturity Pivot Model [Електронний ресурс]. – Deloitte Insights. – Режим доступу: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-maturity-pivot-model.html> (дата звернення: 22.09.2025).

34. Haas J. Chemical Industry in Transition: Opportunities and Challenges of Digitization. – FOM University of Applied Sciences, 2020. – DOI: 10.13140/RG.2.2.35982.51526.

35. Hamel G., Välikangas L. The Quest for Resilience // *Harvard Business Review*. – 2003. – Vol. 81(9). – P. 52–63.

36. International Air Transport Association (IATA) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iata.org/> (дата звернення: 01.10.2025).

37. ISO 31000. Risk management – Guidelines. – International Organization for Standardization, 2018.

38. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. – International Organization for Standardization, 2015.

39. Karpych A., Sitnicki M. W. Fundamental Analysis Versus LONG PESTLE Analysis: the Common and the Different // *Розвиток соціально-економічних систем в сучасних умовах* : матеріали конф. (м. Харків, 16-17 груд. 2016 р.). – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2016.

40. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. – Boston : Houghton Mifflin, 1921.

41. Life Chemicals Inc. Life Chemicals [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lifechemicals.com> (дата звернення: 09.10.2025).

42. Lonza Group. Lonza [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.lonza.com> (дата звернення: 16.10.2025).

43. Maha Mahamoud Hasana, Aparisi-Torrijoa S., González-Ladrón-de-Guevara F. Change management and organizational performance: current key trends // *ManageMent*. – 2025.
44. MedChemExpress (MCE). MedChemExpress [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.medchemexpress.com> (дата звернения: 21.10.2024).
45. Merck (Sigma-Aldrich). Merck / Sigma-Aldrich [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sigmaaldrich.com> (дата звернения: 29.10.2024).
46. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. – New York : The Free Press, 1994.
47. Mintzberg H., Waters J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent // *Strategic Management Journal*. – 1985. – Vol. 6(3). – P. 257-272.
48. Mitroff I. Managing Crises Before They Happen. – New York : AMACOM, 2001.
49. Nyman H. J., Tschirch F., Hongell L. Linking strategy to tactical planning – using integrated business planning (IBP) as a strategy implementation process // *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. – 2025.
50. OECD. Chemical Accident Prevention, Preparedness and Response. – Paris : OECD Publishing, 2021. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/chemicalsafety/> (дата звернения: 05.11.2025).
51. Olkowicz M. The Role of a Leader in Shaping Employee Behaviour in the VUCA/BANI World // *Journal of Modern Science*. – 2024. – Vol. 51(2). – P. 233–256.
52. Pearson C. M., Clair J. A. Reframing Crisis Management // *Academy of Management Review*. – 1998. – Vol. 23(1). – P. 59-76.
53. Porter M. E. What Is Strategy? // *Harvard Business Review*. – 1996. – Vol. 74(6). – P. 61–78.
54. Raveena R., Umamaheswari S. Integrated MCDM Framework for Sustainable Pharmacy Supplier Selection // *Scientific Reports*. – 2025. – Vol. 15. – Art. 19144.
55. Regulation (EC) No 1907/2006 (REACH) [Электронный ресурс]. – EUR-Lex. – Режим доступа: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2006/1907/oj/eng> (дата звернения: 12.11.2025).

56. Resa J. The Impact of Porter's Five Forces Model // Seminar paper... – Kenya : Kenya Methodist University, 2024.
57. Selleck Chemicals LLC. SelleckChem [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.selleckchem.com> (дата звернения: 18.11.2025).
58. Shah B. et al. Generative AI in the Pharmaceutical Industry [Электронный ресурс]. – McKinsey & Company. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/generative-ai-in-the-pharmaceutical-industry-moving-from-hype-to-reality> (дата звернения: 22.11.2025).
59. Tao R. et al. Network Evolution for Risk Factors in Chemical Enterprises // *Scientific Reports*. – 2025. – Vol. 15. – Art. 8173.
60. Thermo Fisher Scientific. Thermo Fisher Scientific [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thermofisher.com> (дата звернения: 26.11.2025).
61. U.S. Department of Justice. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act> (дата звернения: 02.12.2025).
62. U.S. FDA. Facts About Current Good Manufacturing Practice (cGMP) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fda.gov/drugs/pharmaceutical-quality-resources/facts-about-current-good-manufacturing-practice-cgmp> (дата звернения: 04.12.2025).
63. Weick K. E., Sutcliffe K. M. Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World. – 3rd ed. – Hoboken : Wiley, 2020. – 224 p.
64. Wen Y., Wei Y., Liu L. Operation Strategy of Multiple Channels Pharmaceutical Supply Chain Based on Blockchain Technology // *Scientific Reports*. – 2025. – Vol. 15. – Art. 17033.
65. Wenzel M., Stanske S., Lieberman M. B. Strategic Responses to Crisis // *Long Range Planning*. – 2020. – Vol. 53(5). – Art. 101984.
66. Williams T. A. et al. Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams // *Academy of Management Annals*. – 2017. – Vol. 11(2). – P. 733-769.

67. WuXi AppTec. WuXi AppTec [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wuxiapptec.com> (дата звернения: 09.12.2024).
68. Yankovitz D. et al. 2024 Chemical Industry Outlook [Электронный ресурс]. – Deloitte Insights. – Режим доступа: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/chemicals-and-specialty-materials/chemical-industry-outlook/2024.html> (дата звернения: 11.12.2024).
69. Zhang L. et al. Using Failure Mode and Effects Analysis for Risk Management of Anesthetic and Class I Psychotropic Drugs // *Scientific Reports*. – 2025. – Vol. 15. – Art. 29613.
70. Zhu L., Liang Y. Quality Risk Management for Microbial Control // *PeerJ Computer Science*. – 2024. – Vol. 10. – Art. e2565.

ДОДАТКИ

Додаток А

LONG PESTLE-аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ НВП «СНАМІН»

Таблиця А.1

LONG PESTLE-аналіз ТОВ НВП «СНАМІН»

Фактор	Рівень	Ключові прояви та вплив на компанію
1	2	3
Політичні	Локальний	Тимчасова зупинка роботи у Києві після початку повномасштабної війни та подальша адаптація до умов підвищених ризиків (обстріли, перебої електроенергії). Впровадження резервного живлення та адаптація процесів безперервності бізнесу.
	Національний	Воєнний стан створює ризики кадрових втрат через мобілізацію, а також залежність діяльності компанії від політичної та економічної стійкості країни [26].
	Глобальний	Порушення ланцюгів постачання, санкційні обмеження та зростання кіберзагроз. Водночас компанія користується підтримкою міжнародної наукової спільноти, що дозволяє зберігати партнерства попри геополітичні ризики.
Економічні	Локальний	Перебої транспорту, енергопостачання та логістики у 2022 р.; після стабілізації ситуації у Києві – відновлення експортних відвантажень і контрактних проєктів практично без суттєвих затримок.
	Національний	Воєнні економічні коливання: падіння ВВП України приблизно на 30% у 2022 р., відновлення на 5,7% у 2023 р. при інфляції 5,1%, що створює валютні ризики та зростання витрат [68]. Державні програми підтримки експорту частково компенсують негативний вплив.
	Глобальний	Уповільнення зростання хімічної промисловості світу до близько 1% у 2023 р. на тлі рецесії в Європі та слабого відновлення Китаю. Водночас зростає довгостроковий попит на CRO/CDMO та R&D-аутсорсинг [38].
Соціальні	Локальний	Забільшення стабільності роботи команд завдяки гнучкому графіку, змішаному формату роботи та внутрішньому фонду допомоги персоналу в умовах війни.
Соціальні	Національний	Дефіцит кадрів, міграція та емоційне вигорання ускладнюють залучення й утримання кваліфікованих науковців, посилюючи конкуренцію за таланти [52].

1	2	3
Соціальні	Глобальний	Поширення дистанційної роботи та міжнародна солідарність із Україною сприяють збереженню клієнтського портфеля та довгострокової співпраці з іноземними партнерами [26].
Технологічні	Локальний	Забезпечення технологічної стійкості: резервні системи енергоживлення та зв'язку, перенесення критичних даних на захищені сервери за межами України, адаптація лабораторних процесів до умов війни.
	Національний	Активна цифровізація, використання електронних лабораторних журналів і хмарних платформ, а також високий рівень підготовки українських хіміків, у розвиток яких компанія інвестувала роками.
	Глобальний	Впровадження ШІ у drug discovery (потенціал \$60–110 млрд щорічної доданої вартості), автоматизація та роботизація R&D-процесів формують потребу в інвестиціях у high-tech та кібербезпеку [58].
Правові	Локальний	Дотримання українського законодавства щодо роботи з небезпечними речовинами, податкових і звітних вимог. Воєнний стан поєднує дерегуляцію з валютними обмеженнями та ризиками мобілізації персоналу.
	Національний	Гармонізація законодавства України з нормами ЄС посилює захист інтелектуальної власності, прозорість регуляторних процедур і антикорупційні механізми.
	Глобальний	Відповідність вимогам REACH і CLP (ЄС) [55], GLP [59], готовність до cGMP [62], дотримання IATA та ADR [36,50], FCPA та UK Bribery Act [61,17], а також санкційної політики.
Екологічні	Локальний	Дотримання екологічних стандартів у лабораторіях: утилізація відходів, очищення стічних вод, безпечне зберігання реагентів, відсутність екологічних інцидентів.
	Національний	Екологічні наслідки війни та очікувана “зелена” відбудова України формують можливості впровадження green chemistry (зеленої хімії).
	Глобальний	Посилення ESG-вимог, скорочення carbon footprint, green chemistry та обмеження токсичних речовин (зокрема PFAS) створюють як регуляторний тиск, так і нові ринкові можливості.

Джерело: розробка автора на основі джерел [17, 26, 68, 36, 50, 38, 52, 55, 58-59, 61-62]

Додаток Б
Конкурентний аналіз компаній у сфері хімічних та біологічних сервісів

Таблиця Б.1

Аналіз конкурентів ТОВ НВП «СНАМІН»

Компанія	Країна / регіон бази	Основний фокус / позиціонування	Сильні сторони відносно ТОВ НВП «СНАМІН»	Слабкі сторони відносно ТОВ НВП «СНАМІН»
1	2	3	4	5
ТОВ НВП «СНАМІН»	Україна (глобальна присутність)	Screening-бібліотеки, building blocks, custom synthesis, медична хімія	Найбільша бібліотека нових сполук, глибока хімічна експертиза, швидка логістика, гнучкі сервіси	Менші фінансові ресурси vs глобальних гігантів; залежність від геополітичних ризиків
WuXi AppTec	Китай (глобально)	Повний CRDMO: від синтезу до виробництва	Гігантські ресурси, інтегрований цикл R&D+виробництво, широкий набір послуг	Менша глибина саме у real-compound бібліотеках; часто співпрацює з зовнішніми постачальниками (в т.ч. ТОВ НВП «СНАМІН»)
Thermo Fisher (Alfa Aesar, Fisher)	США / глобально	Обладнання, реагенти, CDMO (через Patheon), стандартні хімікати	Сильна глобальна логістика, повний спектр лабораторних продуктів, потужний бренд	Не спеціалізується на великих бібліотеках нових screening-сполук; менший фокус на ранньому hit discovery
Lonza	Швейцарія / глобально	CDMO, особливо біологічні препарати та API	Сила у біологічних CDMO, масштабне виробництво, пізні стадії розробки	Практично не конкурує у сегменті screening-бібліотек малих молекул; радше «конкурент за бюджет»
Evotec	Німеччина / ЄС, США	Інтегрований drug discovery, біологія + хімія, спільні R&D програми	Сильний бренд у Європі, інтеграція біології та хімії, модель партнерств з розподілом ризику	Бібліотеки за масштабом менші ніж у ТОВ НВП «СНАМІН» ; іноді сама виступає клієнтом хімпостачальників
ChemDiv	США (історично СНД)	Хімічні бібліотеки, медична хімія	Один із найближчих аналогів ТОВ НВП «СНАМІН» за масштабом; подібний спектр послуг	Репутаційні ризики через історичне походження; менша глобальна впізнаваність; можливе часткове зміщення клієнтів до ТОВ НВП «СНАМІН» після 2022 р.

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
Life Chemicals	Україна / Канада	HTS-бібліотеки, фокусні набори, фрагменти	Гнучкість, конкурентні ціни для дрібніших замовників, якісні фокусні набори	Значно менший масштаб бібліотеки порівняно з ТОВ НВП «СНАМІН» ; слабший бренд серед Big Pharma
MedChemExpress, SelleckChem	Китай	Відомі біоактивні молекули, reference compounds, інгібітори	Сильні у reference standards, «готових» біологічно активних молекулах	Не фокусуються на великих бібліотеках нових структур; скоріше доповнюють, ніж замінюють ТОВ НВП «СНАМІН»
Merck (Sigma-Aldrich)	Німеччина / глобально	Хімреагенти, стандартні сполуки, лабораторна хімія	Дуже широка «базова» хімія, розгалужена дистрибуція, бренд, стабільність	Порівняно невеликі та менш інноваційні screening-бібліотеки; фокус не на новизні структур для hit discovery

Джерело: розробка автора на основі джерел [20; 29; 41; 42; 44; 45; 57; 60; 67]

Додаток В

Анкета «Оцінка корпоративної культури ТОВ НВП «СНАМІН»

Мета опитування: Оцінити стан корпоративної культури, якість управлінських практик, рівень внутрішньої комунікації та готовність персоналу до змін з метою подальшого удосконалення управлінських процесів і формування антикризового стратегічного плану.

Метод: Анонімне онлайн-опитування (Google Forms).

Тип шкали:

П'ятибальна шкала Лайкерта:

- 1 – повністю не згоден
- 2 – скоріше не згоден
- 3 – частково згоден / нейтрально
- 4 – скоріше згоден
- 5 – повністю згоден

Кількість запитань: 18 закритих + 2 відкриті.

Структура опитувальника та запитання

Блок 1. Внутрішні комунікації

1. Я отримую достатньо інформації про події, зміни та рішення всередині компанії. (1–5)
2. Комунікація між департаментами є зрозумілою, ефективною та своєчасною. (1–5)
3. Я отримую чіткі та зрозумілі інструкції щодо виконання своїх завдань. (1–5)
4. Рішення керівництва є прозорими та своєчасно донесеними до співробітників. (1–5)

Блок 2. Управлінські практики

5. У конфліктних або проблемних ситуаціях керівники орієнтуються на вирішення проблеми, а не на пошук винних. (1–5)
6. Я спостерігаю рівне ставлення до співробітників незалежно від особистих симпатій чи упереджень. (1–5)
7. Керівники надають своєчасний та конструктивний зворотний зв'язок щодо моєї роботи. (1–5)
8. Керівники підтримують атмосферу довіри та взаємоповаги в команді. (1–5)

Блок 3. Робоче навантаження і психологічний комфорт

9. Моє робоче навантаження є збалансованим і не призводить до перевтоми. (1–5)
10. Я рідко відчуваю стрес, пов'язаний із роботою. (1–5)
11. У компанії існує культура, що підтримує здоровий робочий ритм і не заохочує систематичні понаднормові. (1–5)
12. Я відчуваю, що маю ресурси (час, інструменти, підтримку), необхідні для якісного виконання роботи. (1–5)

Блок 4. Командна взаємодія

13. Мої колеги підтримують одне одного у складних або стресових ситуаціях. (1–5)
14. У команді існує атмосфера взаємодопомоги та відкритої комунікації. (1–5)
15. Співпраця між командами та департаментами є ефективною. (1–5)

Блок 5. Визнання, мотивація та готовність до змін

16. Мої досягнення та результати роботи регулярно визнаються керівництвом. (1–5)
17. Я відчуваю, що мої ідеї та ініціативи цінуються та можуть бути реалізовані. (1–5)
18. Я готовий(-а) підтримувати зміни та брати участь у трансформаційних проєктах компанії. (1–5)

Блок 6. Відкриті запитання

19. Які три ключові проблеми корпоративної культури ви вважаєте найважливішими для вирішення? *(відкрита відповідь)*
20. Які зміни, на вашу думку, могли б найбільше покращити атмосферу та ефективність роботи в компанії? *(відкрита відповідь)*

Примітка щодо анонімності

Усі відповіді є повністю конфіденційними та будуть використані виключно в узагальненому вигляді для аналітичних цілей.

Додаток Г

Таблиця Г.1

Оцінка корпоративної культури ТОВ НВП «СНАМІН» за моделлю
Кемерона–Куїнна

Прояви в корпоративному середовищі	Антикризова інтерпретація
Кланова культура	
У компанії сформовано кілька неформальних робочих груп, згуртованих навколо окремих керівників. Усередині таких груп наявні елементи підтримки та взаємодопомоги, проте на загальнокорпоративному рівні відсутня єдина система взаємодії. Доступ до можливостей і визнання часто залежить від персональних стосунків, що свідчить про локальну клановість без загальної інтегрованості.	Локальні кланові зв'язки можуть бути використані як опора для комунікації змін і підвищення залученості персоналу за умови їх інституціоналізації та інтеграції в єдину систему.
Ринкова культура	
Діяльність компанії орієнтована на досягнення результату та високі показники продуктивності. Водночас спостерігається значне перевантаження лабораторного персоналу (до 180–200 годин на місяць) за відсутності системної мотивації, формалізованого визнання досягнень і балансу між завданнями та ресурсами.	Висока орієнтація на результат є сильною стороною в кризових умовах, однак за відсутності системи мотивації створює ризики вигорання та зниження стійкості команди.
Ієрархічна культура	
Формально існують управлінські вертикалі, однак фактичні практики характеризуються мікроменеджментом, нестабільністю правил, неузгодженістю вимог і персоналізованими управлінськими рішеннями. У конфліктних ситуаціях переважає пошук винних замість системного аналізу причин.	Поточний хаотичний характер ієрархічної культури підвищує операційні ризики, проте наявність формальної структури створює основу для стандартизації процесів і підвищення прозорості управління.
Адхократична культура	
Проявляється фрагментарно через здатність окремих команд швидко адаптуватися до нестандартних завдань, працювати в умовах невизначеності та досягати результатів у кризових ситуаціях. Разом із тим інноваційні ініціативи не мають системної підтримки та чітких процедур масштабування.	Потенціал адхократичної культури є важливим ресурсом антикризового управління, однак потребує формалізації механізмів підтримки ініціатив і управління змінами.

Джерело: розробка автора

Додаток Г

Аналітична характеристика ключових ризиків постачання та їх впливу на виконання замовлень ТОВ НВП «ЄНАМІН»

Таблиця Г.1

Оцінка операційної нестійкості ланцюга постачання та потреби в антикризових рішеннях

Аналітичний аспект	Ключові ризики (кількісні прояви)	Прояви операційної нестійкості	Наслідки для виконання замовлень	Потреба в антикризових рішеннях
1	2	3	4	5
Проектна специфіка використання реагентів	Близько 100 найуживаніших речовин формують ядро попиту; відсутність 1 реагента призводить до зупинки всього проекту	Каскадні затримки у проєктному виробництві	Зупинка виконання замовлень навіть за наявності 80–90% матеріалів	Формування страхових запасів критичних реагентів та сценарне планування закупівель
Географічна концентрація постачання	Понад 70% усіх реагентів закупаються виключно на китайському ринку	Неможливість оперативної заміни джерел постачання	Масові затримки виконання замовлень у разі логістичних або геополітичних збоїв	Географічна диверсифікація постачальників, розвиток альтернативних ринків
Сезонність постачань з Китаю	Понад 70% усіх затримок припадає на перше півріччя 2024 року (Китайський Новий рік)	Різне падіння вчасності постачань у першому кварталі	Провали у виконанні проєктів у першому півріччі	Перехід до випереджального планування закупівель з урахуванням сезонних факторів
Концентрація на ключових постачальниках	3 постачальники забезпечують 77% стабільних поставок; один постачальник 51,9%	Критична залежність від обмеженого кола контрагентів	Ризик зриву більшості замовлень у разі проблем у одного постачальника	Формалізація довгострокових контрактів та розвиток резервної бази

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5
Загальна концентрація стабільного постачання	Понад 80% вчасних поставок зосереджено у 5 компаніях одного регіону	Відсутність реальної диверсифікації	Системна вразливість ланцюга постачання	Стратегічна диверсифікація постачальників і логістичних маршрутів
Еволюція ефективності постачань (2021–2024)	2021 р.: 32% значних затримок; 2022 р.: 54% затримок понад місяць; 2023 р.: вчасно 21%; 2024 р.: покращення, але збереження сезонних збоїв	Висока волатильність показників виконання замовлень	Нестабільність виконання контрактів у кризові періоди	Впровадження систем прогнозування та цифрового моніторингу постачань

Джерело: розробка автора на основі внутрішніх даних компанії

Додаток Д
Цілі у форматі OKR ТОВ НВП «ЄНАМІН» (2025 рік)

Таблиця Д.1

OKR ТОВ НВП «ЄНАМІН» на 2025 рік

Ключовий результат	%	Статус	Дата
1	2	3	4
Ціль 1. Виконання науково-дослідних FTE-проектів			
Залучити трьох медичних хіміків до участі у трьох співробітництвах	100%	Досягнуто	31.12.2025
Залучити трьох медичних хіміків	67%	Погоджено	31.12.2025
Ціль 2. Відсутність нещасних випадків, профзахворювань та суттєвих аварій (ОЗіБП)			
Відсутність нещасних випадків з втратою працездатності та профзахворювань	0%	Погоджено	31.12.2025
Вдосконалення процесів діючої системи управління ОЗіБП	0%	Погоджено	31.12.2025
Забезпечення відповідності нормативно-правовим вимогам охорони праці	0%	Погоджено	31.12.2025
Зменшення виробничих інцидентів на 10% порівняно з 2024 р.	0%	Погоджено	31.12.2025
Відсутність суттєвих аварій зі збитком >200 000 грн	0%	Погоджено	31.12.2025
Ціль 3. Забезпечити безперебійну та ефективну операційну роботу компанії			
Обрано нову систему бухгалтерського, податкового та управлінського обліку і складено план переходу	0%	Погоджено	30.06.2025
Залишки грошових коштів $\geq 100\%$ від середньомісячних витрат	0%	Погоджено	31.12.2025

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4
Забезпечено потребу у кваліфікованому персоналі	0%	Погоджено	31.12.2025
Отримано статус авторизованого економічного оператора (АЕО)	0%	Погоджено	31.12.2025
Ціль 4. Підвищити конкурентоздатність на ринку drug discovery			
Оборот по сервісах збільшено на 10%	0%	Погоджено	31.12.2025
Побудовано pipeline інтегрованого сервісу	0%	Погоджено	31.12.2025
Кількість інтегрованих FTE-проектів збільшена на 40%	0%	Погоджено	31.12.2025
NPS ≥ 85 за умови участі $\geq 60\%$ клієнтів	0%	Погоджено	31.12.2025
Впроваджено електронний лабораторний журнал (Matrix 2.0)	0%	Погоджено	31.12.2025
Ціль 5. Скоротити термін доставки замовлень			
Середній час доставки BB – 7 днів	0%	Погоджено	31.12.2025
Середній час доставки SCR – 7 днів	0%	Погоджено	31.12.2025
Медіанний час доставки BB (не FAST MADE BB) – 28 днів	0%	Погоджено	31.12.2025
Медіанний час доставки SCR – 28 днів	0%	Погоджено	31.12.2025
Медіанний час доставки FAST MADE BB – 21 день	0%	Погоджено	31.12.2025
Ціль 6. Удосконалити систему управління охороною довкілля (ЕКО)			

Продовження таблиці Д.1

1	2	3	4
+10% зливів на одиницю об'єму розчинника	0%	Очікує погодження	31.12.2025
Система управління розчинниками	0%	Очікує погодження	31.12.2025
Встановлено SBTi-цілі та план їх досягнення	0%	Погоджено	31.12.2025
Ціль 7. Вибрати нову ERP-систему та скласти план переходу			
Ознайомлення з двома блоками ERP IT-Enterprise	50%	Погоджено	31.12.2025
Визначення необхідних доробок функціоналу	0%	Не досягнуто	30.06.2025
Ціль 8. Виконання SBTi-цілей щодо викидів			
Зібрано дані щодо викидів 10 ключових постачальників	–	Погоджено	31.12.2025
Створено електронний опитувальник для постачальників	100%	Досягнуто	31.05.2025
Внесені зміни до ERP для Score 3	0%	Відхилено	31.12.2025
Ціль 9. Відповідність Закону України «Про хімічну безпеку»			
Перелік речовин (>100 т, >10 т, >1 т)	100%	Досягнуто	31.12.2025
Звіт за 2023–2024 щодо небезпечних речовин	0%	Погоджено	31.12.2025
100% імпортованих речовин мають сертифікати та паспорти безпеки	0%	Погоджено	31.12.2025

Джерело: розробка автора на основі внутрішньої бази знань компанії

Додаток Е
Аналіз ризиків діяльності ТОВ НВП «СНАМІН»

Таблиця Е.1

Матриця ризиків ТОВ НВП «СНАМІН»

Ризик	Походження	Ймовірність	Вплив	Стратегічні заходи пом'якшення
1	2	3	4	5
1. Воєнні та інфраструктурні збої, що призводять до зупинки виробництва	Зовнішній	Висока	Високий	Географічна диверсифікація операцій; створення резервних виробничих та логістичних потужностей; посилення систем безпеки та аварійних протоколів; інвестиції у безперебійну енергетику.
2. Переривання ланцюгів постачання через залежність від окремих постачальницьких регіонів	Зовнішній / внутрішній	Середня	Високий	Диверсифікація постачальників; кваліфікація альтернативних виробників; формування страхових запасів критичних реагентів; стратегічні партнерства або розвиток внутрішніх можливостей виготовлення ключових компонентів.
3. Втрата або нестача наукових кадрів внаслідок міграції, мобілізації чи вигорання	Зовнішній / внутрішній	Висока	Високий	Програми утримання персоналу; конкурентні компенсаційні пакети; можливості кар'єрного розвитку; підтримка безпеки та добробуту працівників; зміцнення співпраці з університетами та розвиток навчальних програм.
4. Цінове та технологічне тиск з боку конкурентів із Китаю та Індії	Зовнішній	Середня	Середній	Зміщення фокусу на високовартісні нішеві продукти; розширення R&D-сервісів; поглиблення довгострокових відносин із клієнтами; диференціація на основі унікальних бібліотек та швидкості кастомного синтезу.
5. Технологічні замітники (AI-дизайн, DEL, біологічні модальності)	Зовнішній	Середня	Середній	Інтеграція цифрових технологій; розвиток партнерств із AI- та DEL-платформами; формування нових сервісів (віртуальні бібліотеки, AI-ready дані); розширення портфеля продуктів для підтримки суміжних R&D-напрямів.
6. Виробничі та лабораторні інциденти	Внутрішній	Низька	Високий	Посилення EHS-процедур; регулярні тренування та аудит безпеки; технічне оновлення лабораторного обладнання; створення резервних систем та страхових механізмів.

1	2	3	3	5
7. Зниження операційної ефективності при масштабуванні бізнесу	Внутрішній	Середня	Високий	Оптимізація бізнес-процесів; впровадження контролю витрат; перегляд продуктової та клієнтської прибутковості; стандартизація операцій.
8. Недостатня цифрова зрілість і фрагментація ІТ-систем	Внутрішній	Середня	Середній	Формування єдиної цифрової стратегії; інтеграція ERP, CRM і SRM; автоматизація закупівель і документообігу; розвиток аналітики та прогнозування.
9. Організаційно-культурний розрив між менеджментом і операційним персоналом	Внутрішній	Висока	Середній	Стандартизація управлінських практик; розвиток лідерства; прозорі комунікації; формалізація ролей і відповідальності; залучення персоналу до змін.
10. Фрагментарність антикризового цілепокладання (OKR)	Внутрішній	Середня	Середній	Перебудова OKR у стратегічну ієрархію; прив'язка цілей до ключових ризиків; скорочення кількості операційних OKR; фокус на показниках стійкості та ефективності.

Джерело: розробка автора на основі досліджень

Додаток Є

Етапи та тактичні напрями стратегічної трансформації ТОВ НВП «СНАМІН»

Таблиця Є.1

Тактична дорожня карта стратегічної трансформації

Етап трансформації	Часовий горизонт	Ключові тактичні напрями (узагальнені модулі змін)	Перехідний стан	Очікувані тактичні результати
1. Стабілізація та діагностика	0–3 місяці	- Оцінка ризиків постачання і виробництва. - Виявлення “вузьких місць” та операційних дисфункцій. - Формування базової політики управління запасами. - Оцінка цифрової зрілості та технологічних розривів. - Аудит управлінської структури та кадрових ризиків. - Первинний аналіз інноваційного потенціалу.	Проміжний стан 1: підприємство повертає контроль над критичними процесами, формує єдину картину ризиків, залежностей та внутрішніх дисфункцій.	- Визначено критичні зони ризику. - Забезпечено мінімальний рівень керованості процесів. - Сформовано основу для подальшої стандартизації та цифровізації.
2. Стандартизація та формування управлінських механізмів	3–12 місяців	- Диверсифікація постачальницької бази. - Стандартизація закупівельних, логістичних та виробничих процесів. - Інтеграція ключових цифрових систем у базову екосистему. - Впровадження підходів до управління даними. - Формування нової управлінської моделі (ролі, відповідальності, цикли комунікацій). - Розроблення портфеля інноваційних проєктів. - Початок розвитку управлінських і кадрових компетенцій.	Проміжний стан 2: процеси стають прозорими та передбачуваними, цифрова інтеграція і стандартизація забезпечують керованість та єдині правила роботи.	- Стандартизовані ключові процеси. - Покращена узгодженість управлінських рішень. - Підвищена прозорість операцій і даних. - Створена основа для масштабної цифрової та інноваційної трансформації.
3. Інтеграція, прогнозування та масштабування	12–24 місяці	- Впровадження прогнозних моделей попиту, ризиків та запасів. - Поглиблена автоматизація операцій та аналітики. - Інституціоналізація управління ризиками. - Масштабування інноваційних ініціатив та партнерств. - Регулярний стратегічний перегляд (піврічні цикли). - Закріплення адаптивної моделі управління в регламентах.	Проміжний стан 3: підприємство функціонує у режимі проактивного управління, демонструє операційну, цифрову та інноваційну стійкість.	- Підвищення точності прогнозування. - Зниження операційної вразливості. - Формування адаптивної, інноваційної моделі розвитку. - Закріплення результатів трансформації.

Джерело: розробка автора

Додаток Ж

Пріоритизація антикризових та стратегічних ініціатив

Таблиця Ж.1

Матриця пріоритизації ініціатив за рівнем впливу та реалізовуваністю

Рівень впливу / Реалізовуваність	Висока реалізовуваність	Низька реалізовуваність
Високий вплив	Квadrant 1. Першочергові пріоритети (робимо першими) • Стандартизація закупівельного циклу (зменшення хаосу і “ручного режиму”). • Формування політики управління запасами (критично через перебої з Китаю). • Інтеграція базових цифрових систем: ERP + LIMS + CRM (зняття фрагментації). • Запровадження регулярних управлінських комунікацій та циклу прийняття рішень. • Створення портфеля інноваційних проєктів у пріоритетних хімічних напрямках.	Квadrant 2. Стратегічні ініціативи (вплив високий, але складні в реалізації) • Впровадження прогностичних моделей попиту на реагенти та фармацевтичні проміжні продукти. • Створення повної цифрової екосистеми з єдиним Data Warehouse. • Інституціоналізація системи управління ризиками на корпоративному рівні (risk committee). • Масштабування інноваційних лабораторій (innovation labs).
Низький вплив	Квadrant 3. Підтримувальні ініціативи (робимо за можливості) Релевантні приклади для ЄНАМІН: • Оптимізація внутрішньої документації без зміни процесів. • Оновлення частини форм звітності (косметичні зміни). • Разові тренінги без системної програми розвитку. • Покращення локальних Excel-інструментів аналітики без інтеграції з ERP/BI.	Квadrant 4. Низький пріоритет (не включаються в антикризовий план) • Розроблення малозначущих внутрішніх сервісів або дрібних ІТ-інструментів, які не інтегруються у загальну систему (наприклад, окремі standalone-кабінети). • Покращення процесів або функцій, що не впливають на критичні операції (наприклад, косметичний редизайн внутрішнього порталу). • Запуск дрібних R&D-проєктів без комерційного або стратегічного потенціалу. • Ініціативи, що потребують значних ресурсів, але не мають ефекту в кризовий період (наприклад, оновлення корпоративного брендингу або великі маркетингові оновлення, не пов’язані з продажами).

Джерело: розробка автора

Додаток 3
Управління ризиками трансформації підприємства

Таблиця 3.1

Матриця управління ризиками трансформації підприємства

Група ризику	Сутність ризику для компанії	Походження	Ймовірність	Вплив	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
1	2	3	4	5	6	7
1. Перевантаження персоналу та керівників	Надмірна концентрація паралельних трансформаційних завдань у період обмежених кадрових, часових та ресурсних можливостей; диспропорція між обсягом робіт і доступними людськими ресурсами.	Внутрішній	Висока	Високий	• Зниження операційної продуктивності. • Порушення термінів реалізації ключових ініціатив. • Професійне та емоційне вигорання ключових ролей. • Підвищений ризик кадрових втрат та деградації якості управлінських рішень.	• Пріоритизація ініціатив за матрицею «вплив – реалізованість». • Фазування змін із рівномірним розподілом навантаження. • Перерозподіл функцій, тимчасове аутсорсингове підсилення. • Регулярний моніторинг навантаження на персонал.
2. Недостатня координація між підрозділами	Недостатня міжфункціональна синхронізація між закупівлями, логістикою, виробництвом, IT та HR; порушення зв'язності наскрізних процесів.	Внутрішній	Середня	Високий	• Дублювання функцій і завдань. • Операційні конфлікти, міжпідрозділові суперечності. • Зростання помилок у критичних процесах. • Зниження загальної ефективності трансформаційної програми.	• Формування міжфункціональних робочих груп. • Регулярні тактичні наради та узгоджені цикли комунікацій. • Запровадження стандартних комунікаційних протоколів. • Призначення власників напрямів (process owners).

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
3. Опір змінам серед персоналу	Психологічний опір, спричинений невизначеністю, страхом перед новими методами роботи та недостатньою комунікацією щодо змін.	Внутрішній	Середня	Середній	• Уповільнення реалізації ініціатив. • Пасивний або активний саботаж. • Зниження якості виконання операцій. • Демотивація та потенційна втрата ключових співробітників.	• Розроблення комплексного плану внутрішніх комунікацій. • Навчання, інструктажі та супровідні тренінги. • Робота з ризиковими групами персоналу. • Залучення працівників до процесів прийняття рішень.
4. Нестача або низька якість даних	Фрагментованість інформаційних систем (ERP, LIMS, CRM, BI), відсутність єдиних стандартів ведення та контролю даних.	Внутрішній	Середня	Високий	• Низька достовірність аналітики та звітності. • Збої у цифрових проєктах. • Уповільнення автоматизації та інтеграцій. • Ризик помилкових управлінських рішень.	• Тимчасові інтеграційні рішення. • Аудит та очищення даних. • Розроблення стандартів та політик Data Governance. • Призначення відповідальних за якість даних.
5. Технологічні та операційні затримки	Висока складність інтеграції IT-систем, технічні обмеження та непередбачувані операційні збої.	Внутрішній	Середня	Високий	• Порушення строків реалізації проєктів. • Затримки тестувань та масштабування рішень. • Додаткові операційні витрати. • Зниження ефективності цифрової трансформації.	• Пілотні впровадження інновацій. • Поступове тестування із контрольними точками. • Резервні операційні сценарії. • Чіткі критерії переходу між етапами.
6. Нестача ресурсів (фінансових, кадрових, IT)	Бюджетні й кадрові обмеження, загострені паралельними кризовими чинниками та високою конкуренцією за фахівців.	Внутрішній	Середня	Високий	• Відтермінування або нерелізованість ініціатив. • Уповільнення трансформаційних процесів. • Порушення ключових операцій через нестачу персоналу або компетенцій.	• Бюджетування відповідно до критичності. • Аутсорсинг важливих ролей. • Оптимізація портфеля ініціатив. • Перерозподіл ресурсів між підрозділами.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
7. Зовнішні фактори (ринкові, логістичні, безпекові)	Геополітична нестабільність, перебої у постачанні (особливо з Китаю), коливання попиту та	Зовнішній	Висока	Високий	• Затримки та зриви постачань. • Зростання витрат. • Невиконання контрактів у строк. • Порушення стабільності операцій.	• Диверсифікація логістичних маршрутів та постачальників. • Перехід частини закупівель на регіони з нижчими ризиками. • Формування резервних логістичних каналів та складів у ЄС. • Активний моніторинг геополітичних ризиків і сценарне планування. • Розширення локальних або регіональних запасів критичних реагентів. • Партнерства з транспортними операторами для пріоритетного обслуговування.

Джерело: розробка автора

Додаток К
Операційний план реалізації трансформаційної програми підприємства

Таблиця К.1

Матриця операційних заходів трансформаційної програми

Операційна задача	Виконавець (функція)	Відповідальний (керівник функції)	Термін виконання	Контрольний результат	Документ / Інструмент
1	2	3	4	5	6
Проведення оцінювання постачальників за критеріями якості, надійності, своєчасності, ціни та ризиків	Менеджер із закупівель (Закупівлі)	Директор з операцій	01.01.2026 – 01.02.2026	Сформований рейтинг ≥ 30 постачальників; визначені групи ризику	Форма оцінки, перелік критеріїв
Розроблення схеми логістичного процесу з ідентифікацією «вузьких місць»	Логіст (Логістика)	Керівник логістики	01.01.2026 – 01.02.2026	Побудована схема процесу; ≥ 10 виявлених проблемних ділянок	Схема процесів, опис операцій
Проведення аудиту складських запасів із визначенням надлишків та дефіцитів	Фахівець складу (Логістика)	Керівник логістики	01.02.2026 – 01.03.2026	Підготовлений звіт про надлишки, дефіцити та складські ризики	Складські відомості
Розроблення політики управління запасами (мінімальні та максимальні рівні, страхові запаси)	Аналітик планування (Операції)	Директор з операцій	01.02.2026 – 01.03.2026	Політика управління запасами затверджена	Регламент управління запасами

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5	6
Підключення нових постачальників у критичних товарних категоріях	Менеджер із закупівель	Директор з операцій	01.03.2026 – 01.07.2026	Укладено ≥ 5 нових договорів	Оцінка ринку, порівняльні таблиці
Оптимізація складських рівнів згідно з новою моделлю управління запасами	Менеджер із закупівель	Директор з операцій	01.06.2026 – 01.01.2027	Зменшення надлишкових запасів $\geq 15\%$	Моделювання управління запасами
Проведення оцінки цифрової зрілості підприємства	Аналітик ІТ (ІТ)	Директор ІТ	01.01.2026 – 01.02.2026	Виявлено ≥ 15 цифрових прогалин	Моделювання оцінювання цифрової зрілості
Проведення аудиту якості даних	Аналітик даних (ІТ)	Директор ІТ	01.02.2026 – 01.03.2026	Ідентифіковано ≥ 100 випадків помилок	Звіт аудиту даних
Формування карти інформаційних систем підприємства	Системний аналітик ІТ	Директор ІТ	01.03.2026 – 01.04.2026	Створена схема «поточний стан»	Документація щодо структури систем
Налагодження обміну даними між основними інформаційними системами	Команда ІТ	Директор ІТ	01.04.2026 – 01.11.2026	Скорочення кількості помилок $\geq 60\%$	Протокол обміну даними
Створення аналітичних інформаційних панелей для закупівель, складу та логістики	Аналітик ІТ / ВІ-фахівець	Директор ІТ	01.04.2026 – 01.09.2026	Час підготовки звітності скорочено $\geq 50\%$	Аналітичні панелі, ВІ-таблиці
Розроблення регламенту управління даними	Аналітик ІТ + ІТ-фахівці	Директор ІТ	01.06.2026 – 01.01.2027	Регламент ухвалено	Політика управління даними
Проведення аудиту управлінської структури	HR-аналітик	Директор з персоналу	01.01.2026 – 01.02.2026	Виявлено прогалини та дублювання функцій	Матриця розподілу відповідальності

Продовження таблиці К.1

1	2	3	4	5	6
Оцінка кадрових ризиків	HRBP	Директор з персоналу	01.02.2026 – 01.03.2026	Сформована карта кадрових ризиків	Карта ризиків
Розроблення оновленої матриці відповідальностей	HR-фахівець	Директор з персоналу	01.03.2026 – 01.07.2026	Матриця відповідальності затверджена	RACI-матриця
Організація навчання керівного складу з антикризового управління	Відділ навчання	Директор з персоналу	01.04.2026 – 01.09.2026	Навчання пройшли $\geq 80\%$ керівників	Навчальні матеріали
Впровадження системи регулярних управлінських нарад	HR + керівники	Директор з персоналу	01.03.2026 – 01.10.2026	Наради відбуваються відповідно до графіка	Регламент нарад
Проведення аналізу технологічних тенденцій у хімічній і фармацевтичній галузях	Аналітик R&D	Директор R&D	01.03.2026 – 01.04.2026	Підготовлений аналітичний огляд ≥ 20 сторінок	Аналітичний огляд
Формування портфеля інноваційних проєктів	Команда R&D	Директор R&D	01.03.2026 – 01.07.2026	Портфель ≥ 10 інноваційних проєктів	Портфель проєктів
Реалізація випробувальних впроваджень інновацій	Команда R&D	Директор R&D	01.06.2026 – 01.01.2027	Завершено 3 пілотні впровадження	Протоколи випробувань
Розвиток партнерств з міжнародними науковими установами	Директор R&D	Стратегічний директор	01.12.2026 – 01.01.2028	Укладено ≥ 3 нові партнерські угоди	Договори про співпрацю
Проведення стратегічного перегляду двічі на рік	Стратегічний відділ	Стратегічний директор	01.01.2026 – 01.01.2028	Підготовлено 2 стратегічні звіти щороку	Звіт стратегічного перегляду

Джерело: розробка автора

STRATEGIC ROADMAP - TIMELINE

Jan 1, 2026 - Mar 14, 2028



Published on December 6, 2025

Рисунок К.1: Таймлайн реалізації стратегічних ініціатив у розрізі відповідальних команд
Джерело: розробка автора

RACI-матриця реалізації антикризового стратегічного плану

Функція / Роль	Управління закупівлями	Управління логістикою та запасами	Управління цифровізацією	Управління персоналом	Інновації та стратегія
Менеджер із закупівель	R	C	I	I	I
Логіст / склад	C	R	I	I	I
Аналітик планування (Операції)	C	R	I	I	I
Директор з операцій	A	A	C	I	I
Аналітик IT / BI	I	I	R	I	I
Системний аналітик / IT-команда	I	I	R	I	I
Директор IT	I	I	A	I	I
HR-аналітик / HRBP	I	I	I	R	I
Директор з персоналу	I	I	I	A	C
Команда R&D	I	I	I	I	R
Аналітик R&D	I	I	I	I	R
Директор R&D	I	I	I	I	A
Стратегічний директор	I	I	I	C	A
Стратегічний відділ	I	I	I	I	R

Джерело: розроблено автором