НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ БІЗНЕСУ НА СВІТОВОМУ РІВНІ»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент ІІ курсу групи М- 20.07 _____ О.М. Хомич

Науковий керівник _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

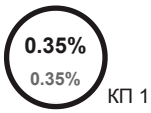
КРМ_Хомич

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Лазоренко Л.В.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
15681	**131037**	**12/24/2025**	**---**	**332969798**

Обсяг знайдених подібностей

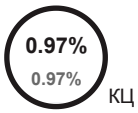
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

15681

Кількість слів



КЦ

131037

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	2
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	2

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24356	12 0.08 %
2	Еволюція світової валютної системи [redacted] 12/12/2023 Uzhhorod National University (Department)	10 0.06 %
3	Організація антикризового управління на підприємстві [redacted] 5/29/2024 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	8 0.05 %

4	https://kormotech.com/articles/we-saved-160-thousand-lives-how-kormotech-helps-quadrupeds-during-war	7 0.04 %
5	https://kormotech.com/articles/we-saved-160-thousand-lives-how-kormotech-helps-quadrupeds-during-war	7 0.04 %
6	https://kormotech.com/articles/we-saved-160-thousand-lives-how-kormotech-helps-quadrupeds-during-war	6 0.04 %
7	Організація антикризового управління на підприємстві [redacted] 5/29/2024 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	5 0.03 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з домашньої бази даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з програми обміну базами даних (0.15 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Організація антикризового управління на підприємстві [redacted] 5/29/2024 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	13 (2) 0.08 %
2	Еволюція світової валютної системи [redacted] 12/12/2023 Uzhhorod National University (Department)	10 (1) 0.06 %

з Інтернету (0.20 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
3	https://kormotech.com/articles/we-saved-160-thousand-lives-how-kormotech-helps-quadrupeds-during-war	20 (3) 0.13 %
4	https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24356	12 (1) 0.08 %

Список прийнятих фрагментів

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь – магістр

Галузь знань - 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність - 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма – Міжнародний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу та публічного управління
д. е. н. професор Лазоренко Л.В.
_____

“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Хоміч О.М.
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи: Антикризове управління: механізм держави та технології бізнесу на світовому рівні
керівник проєкту (роботи): Лазоренко Лариса Віталіївна доктор економічних наук, професор
затверджені наказом НАСОА від “24» верпесня 2025 року № 312
2. Строк подання студентом роботи _12.01.2026 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації вітчизняних вчених з питань антикризового управління підприємства, періодичні видання, нормативно-правові матеріали, матеріали компанії «Kormotech»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність антикризового управління, класифікацію методів антикризового управління; розкрити процес антикризового управління в організації; окреслити специфіку системи аникризового управління у міжнародних підприємствах; надати організаційно-економічну характеристику компанії «Kormotech»та провести оцінку стану його діяльності; проаналізувати стан антикризового управління товариства; дослідити здосвід антикризового управління підприємством; здійснити обґрунтування заходів щодо удосконалення ефективності антикризового управління підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):
таблиці, схеми, рисунки за темою дослідження.
6. Дата видачі завдання:

Керівник _____ Л.В. Лазоренко
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ О.М. Хоміч
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	**24.09.2025-01.10.2025**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.10.2025-20.10.2025**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**21.10.2025-10.11.2025**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**15.11.2025-01.12.2025**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.12.2025-20.12.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**21.12.2025-27.12.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**05.01.2026-10.01.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**12.01.2022**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**12.01.2026-19.01.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	**19.01.2026-23.01.2026**

РЕФЕРАТ

Актуальність теми дослідження. Воєнні події в Україні, посилення глобальної економічної нестабільності, розрив традиційних логістичних ланцюгів і загострення конкуренції на світових ринках зумовлюють постійну присутність кризових явищ у діяльності підприємств. Для компаній, інтегрованих у міжнародні ринки, криза проявляється у зміні платоспроможного попиту, зростанні витрат, ускладненні доступу до ресурсів, підвищенні регуляторних ризиків. За таких умов антикризове управління має спиратися як на внутрішні бізнес-технології, так і на можливості, які створюють державні антикризові механізми та міжнародні інституції. Це робить дослідження антикризового управління на світовому рівні, з урахуванням механізму держави і практики конкретної компанії, актуальним і практично значущим.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління компанії «Kormotech» шляхом формування інтегрованої моделі антикризового механізму, яка поєднує державні інструменти підтримки та бізнес-технології підприємства в умовах воєнної та глобальної нестабільності на період 2025–2028 років.

Відповідно до поставленої мети було сформульовано і вирішено такі **завдання:** досліджено економічну сутність кризових явищ та зміст антикризового управління в умовах глобалізації; уточнено роль і структуру державного антикризового механізму та його вплив на умови функціонування бізнесу; надано організаційно-економічну характеристику компанії «Kormotech» і проаналізовано динаміку її діяльності, ринкову позицію та фінансову стійкість;

виявлено ключові ризики та оцінено наявні елементи системи антикризового управління в компанії; сформовано модель удосконаленого антикризового механізму «Kormotech» із виділенням основних блоків та зв'язків з інструментами державної й міжнародної підтримки; здійснено прогнозно-аналітичне обґрунтування очікуваних результатів реалізації моделі у 2025–2028 роках та запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості й ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес антикризового управління підприємством в умовах глобальної економічної та воєнної нестабільності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень формування та удосконалення антикризового механізму компанії «Kormotech» у взаємозв'язку з інструментами державного регулювання та сучасними бізнес-технологіями на світовому рівні.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід і методи логічного аналізу – для розкриття сутності кризових явищ і антикризового управління; методи аналізу й синтезу, абстрактно-логічний та структурно-логічний аналіз – для узагальнення теоретичних підходів та формування моделі антикризового механізму; методи аналітичного групування, порівняння, економіко-статистичні методи, елементи сценарного моделювання та трендового аналізу – для оцінювання динаміки показників діяльності «Kormotech» і прогнозування наслідків впровадження антикризових заходів; графічні методи – для візуалізації структури антикризового механізму та результатів прогнозів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що у роботі запропоновано інтегровану модель антикризового механізму компанії «Kormotech», сформовано систему показників для моніторингу її реалізації, а також розроблено рекомендації щодо підвищення фінансової, операційної, ринкової та кадрової стійкості підприємства в умовах тривалої нестабільності. Окремі елементи моделі та запропоновані підходи можуть бути адаптовані іншими українськими компаніями, орієнтованими на роботу на світових ринках.

Ключові слова: антикризове управління, антикризовий механізм,

державна підтримка, бізнес-технології, «Kormotech», стійкість підприємства, воєнна економіка, глобальна нестабільність.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ 9
1.1. Економічні кризи в глобальній економіці: сутність, причини та класифікація 9
1.2. Антикризове управління в системі державного регулювання економіки 15
1.3. Бізнес-технології антикризового управління на рівні підприємства 20
Висновки до розділу 1 26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ «KORMOTECH» 27
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «Kormotech» 27
2.2. Зовнішнє та внутрішнє кризове середовище компанії «Kormotech» 34
2.3. Оцінювання ефективності антикризового управління та результатів діяльності компанії «Kormotech» 43
Висновки до розділу 2 49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ KORMOTECH 51
3.1 Модель удосконалення антикризового механізму компанії «Kormotech» 51
3.2. Напрями підвищення стійкості та ефективності антикризового управління компанії Kormotech 59
Висновки до розділу 3 69
ВИСНОВОК 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем нестабільності, посиленням геополітичних протиріч, зростанням ролі воєнних чинників та швидкістю поширення кризових явищ між країнами й ринками. Для українського бізнесу ці процеси посилюються наслідками повномасштабної війни, трансформацією логістичних ланцюгів, зміною структури зовнішнього попиту та необхідністю одночасно забезпечувати стійкість і підтримувати конкурентоспроможність на світовому рівні. За таких умов антикризове управління перестає бути суто реакцією на окремі негативні події і перетворюється на постійний, структурний елемент системи управління підприємством.

Особливого значення набуває здатність компаній поєднувати внутрішні бізнес-технології із зовнішніми можливостями, які створюють державні антикризові механізми та міжнародні інституції. Для підприємств, інтегрованих у глобальні ланцюги створення вартості, антикризове управління вже не обмежується локальними фінансовими чи організаційними заходами. Йдеться про формування цілісної моделі стійкості, у межах якої узгоджуються стратегічні пріоритети, фінансові рішення, операційна й логістична гнучкість, ринкова поведінка та кадрова політика, а також використання програм державної підтримки й міжнародного фінансування.

У цьому контексті показовим є досвід групи компаній «Kormotech» – українського виробника кормів для котів і собак, який зміг не тільки зберегти операційну діяльність у період війни, а й закріпити присутність на зовнішніх ринках, розширити портфель брендів і збільшити частку експорту. Поєднання виробничих майданчиків в Україні та Європейському Союзі, орієнтація на міжнародні стандарти якості, робота в різних цінових сегментах формують базу для стійкості, але водночас висувають підвищені вимоги до якості антикризового управління. Дослідження механізмів стійкості такої компанії, їх узгодження з

інструментами державної політики та міжнародної підтримки є актуальним як для практики менеджменту, так і для розвитку теорії антикризового управління.

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена необхідністю теоретичного й прикладного осмислення того, як в умовах воєнної та глобальної нестабільності антикризове управління може інтегрувати механізми держави та бізнес-технології підприємства для забезпечення стійкого розвитку на світовому ринку.

Метою магістерської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення антикризового управління компанії «Kormotech» шляхом розроблення інтегрованої моделі антикризового механізму, яка поєднує інструменти державного впливу та бізнес-технології підприємства на середньостроковий період 2025–2028 років.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі основні **завдання:**

– уточнити економічну сутність кризових явищ та зміст антикризового управління в умовах глобалізації;

– розкрити роль і структуру державного антикризового механізму, охарактеризувати його основні інструменти та можливості для бізнесу;

– надати організаційно-економічну характеристику компанії «Kormotech», проаналізувати динаміку її розвитку, географію присутності та ключові показники діяльності;

– дослідити особливості кризового середовища, у якому функціонує компанія, та оцінити наявні елементи системи антикризового управління;

– сформувати модель удосконаленого антикризового механізму «Kormotech» з виділенням ключових блоків і зв’язків із державними та міжнародними інструментами підтримки;

– здійснити прогнозно-аналітичне обґрунтування очікуваних результатів реалізації моделі на 2025–2028 роки та запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення стійкості й ефективності діяльності компанії.

Об’єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством в умовах глобальної нестабільності та воєнних чинників.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні засади формування та удосконалення антикризового механізму компанії «Kormotech» у взаємозв'язку з інструментами державного регулювання та сучасними бізнес-технологіями на світовому рівні.

Методологічною основою роботи є діалектичний та системний підходи до вивчення економічних процесів, принципи наукової об'єктивності й послідовності. У дослідженні застосовано методи аналізу й синтезу, абстрактно-логічний та порівняльний аналіз, структурно-логічне узагальнення, економіко-статистичні методи, методи групування та порівняння, елементи сценарного моделювання й трендового аналізу, а також графічні методи для візуалізації результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, офіційні матеріали органів державної влади, аналітичні звіти міжнародних організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, відкриті статистичні дані та звітність компанії «Kormotech», галузеві огляди ринку кормів для домашніх тварин, а також результати власних аналітичних розрахунків.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в розробленні інтегрованої моделі антикризового механізму компанії «Kormotech», у межах якої поєднано внутрішні бізнес-технології управління ризиками, фінансами, операціями, маркетингом і персоналом із можливостями, що створюють державна антикризова політика та міжнародні інституції. Уточнено систему індикаторів оцінювання стійкості підприємства в умовах воєнної та глобальної нестабільності та обґрунтовано логіку поетапної реалізації антикризових заходів на 2025–2028 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів та рекомендацій у подальшому вдосконаленні корпоративної системи антикризового управління компанії «Kormotech», а також в адаптації окремих елементів моделі іншими українськими підприємствами, орієнтованими на роботу на світових ринках у

складних кризових умовах. Структура магістерської роботи підпорядкована логіці досягнення поставленої мети та включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Економічні кризи в глобальній економіці: сутність, причини та класифікація

Розвиток світової економіки супроводжується як фазами піднесення, так і періодами спаду, коли накопичені суперечності проявляються у вигляді кризових зрушень. Для сучасного господарського середовища характерні висока взаємозалежність країн, швидкість поширення фінансових та інформаційних потоків, посилення конкуренції на глобальних ринках. За таких умов економічні кризи перестають бути поодинокими епізодами і перетворюються на повторювані елементи довгострокової динаміки, які суттєво змінюють умови функціонування як національних економік, так і окремих підприємств. У такому контексті важливо не лише описати прояви кризових явищ, а й структурувати їх за ключовими ознаками, оскільки саме характеристики криз визначають зміст і інструменти антикризового управління.

Економічна криза у широкому розумінні – це стан глибокого порушення відтворювальних пропорцій, за якого погіршуються ключові макро- та мікроекономічні показники: скорочується обсяг виробництва й інвестицій, зростає безробіття, знижуються реальні доходи населення, погіршується фінансовий стан підприємств і банківського сектору. Для кризових періодів характерні різкі коливання попиту й пропозиції, цін, відсоткових ставок, валютних курсів, а також зростання соціальної напруги.

До типових ознак економічної кризи можна віднести:

- стале або різке падіння темпів економічного зростання, іноді – фактичне скорочення обсягів ВВП;
- скорочення інвестиційної активності, зменшення ділової впевненості;
- погіршення показників платоспроможності підприємств, збільшення частки збиткових суб’єктів господарювання;
- зростання безробіття й зниження реального рівня життя;
- дестабілізацію фінансової системи, втрату довіри до банків і фінансових

інструментів.

Причини криз мають багатофакторний характер і формуються під впливом поєднання економічних, політичних, соціальних та інституційних чинників. Умовно їх можна згрупувати так:

Внутрішні причини (для окремої країни або підприємства):

- структурні дисбаланси в економіці, неефективна галузева структура, відставання в технологіях, хронічний дефіцит бюджету, накопичення надмірного боргу, слабкість банківської системи, високий рівень тінізації, неузгодженість економічної політики, низька якість управління на підприємствах.

Зовнішні причини:

- різкі зміни світової кон'юнктури, коливання цін на сировину й енергоносії, торговельні війни, валютні та фінансові кризи в інших країнах, санкційні обмеження, геополітичні конфлікти, глобальні пандемії, порушення міжнародних ланцюгів постачання.

За характером впливу виділяють також об'єктивні чинники (циклічність відтворення, зміна технологічних укладів, обмеженість ресурсів) та суб'єктивні (помилки економічної політики, недооцінка ризиків, корупція, слабкий інституційний контроль). На практиці кризи майже завжди мають змішану природу: внутрішні слабкі місця економіки проявляються на тлі потужних зовнішніх шоків.

За рівнем прояву виділяють глобальні кризи, які охоплюють значну частину світового господарства, регіональні, що зосереджені в межах групи країн або інтеграційних об'єднань, а також національні та локальні, які стосуються окремої держави, галузі чи підприємства.

За сферою виникнення розрізняють кризи реального сектору (виробнича, інвестиційна, галузева), фінансові (банківська, валютна, боргова, криза фондового ринку), соціально-економічні та інституційні. Для кожної з цих груп характерний власний набір причин і механізмів поширення – від зниження

попиту та технологічного відставання до дисбалансів платіжного балансу чи слабкості регуляторних інститутів.

За характером перебігу можна виокремити циклічні кризи, пов'язані зі зміною фаз економічного циклу, структурні кризи, зумовлені переходом до нових технологічних укладів, та раптові кризові потрясіння, що породжуються війнами, політичними конфліктами, природними катаклізмами або різкими змінами в інституційному середовищі. У контексті передбачуваності важливо відрізняти ситуації, щодо яких існували чіткі попереджувальні сигнали, від криз, що сприймаються економічними агентами як несподівані події. Узагальнену класифікацію економічних криз наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні види економічних криз у глобальній економіці

Вид економічної кризи	Типовий рівень прояву	Типові причини	Основні наслідки для держави	Основні наслідки для підприємств
Фінансова (банківська, біржова)	Національний, регіональний, глобальний	Надмірне кредитування, «цінові бульбашки» на ринках активів, слабкий нагляд за фінансовим сектором, спекулятивні операції	Падіння довіри до фінансової системи, відтік капіталу, потреба в рекапіталізації банків, зростання видатків бюджету	Дефіцит ліквідності, ускладнений доступ до кредитів, збитки від переоцінки активів, зростання ризику банкрутства
Валютна	Національний, регіональний	Дисбаланси платіжного балансу, спекулятивні атаки на валюту, низькі міжнародні резерви, проциклічна валютна політика	Різка девальвація національної валюти, прискорення інфляції, погіршення умов зовнішніх запозичень, падіння реальних доходів	Переоцінка імпортних витрат, зростання боргового навантаження в іноземній валюті, втрата конкурентоспроможності або ринків збуту

Продовження Таблиці 1.1

Боргова (суверенна або корпоративна)	Національний, регіональний	Надмірне накопичення державного чи корпоративного боргу, хронічний дефіцит бюджету, слабкий контроль за борговими зобов'язаннями	Загроза дефолту, зниження кредитного рейтингу, посилення податкового тиску, скорочення соціальних програм	Неможливість обслуговувати борги, реструктуризація зобов'язань, втрата інвестиційної привабливості, вимушене скорочення діяльності
Виробнича (реального сектору)	Національний, галузевий	Падіння попиту, застарілі виробничі потужності, низька інноваційність, порушення ланцюгів постачання, високі виробничі витрати	Скорочення промислового виробництва, зростання безробіття, зниження податкових надходжень	Зменшення обсягів випуску, простої, звільнення персоналу, зниження прибутковості, консервація чи закриття виробництва
Структурна	Національний, регіональний, глобальний	Зміна технологічних укладів, поява нових секторів економіки, втрата конкурентоспроможності традиційних галузей	Необхідність структурної перебудови економіки, переорієнтація інвестицій, програми перекваліфікації робочої сили	Витіснення старих бізнес-моделей, потреба в модернізації або зміні профілю діяльності, ризик виходу з ринку
Соціально-економічна та інституційна	Національний	Глибока соціальна нерівність, корупція, слабкість правових інститутів, політична нестабільність, низька довіра до влади	Загострення соціальних конфліктів, погіршення інвестиційного клімату, відтік капіталу та людських ресурсів	Нестабільність правил гри, зростання транзакційних витрат, непередбачуваність регулювання, підвищення ризиків довгострокового планування
Комбінована (змішана, системна)	Регіональний, глобальний	Поєднання фінансових, виробничих, енергетичних, геополітичних та інших шоків, ланцюговий ефект поширення кризових явищ	Одночасне погіршення макроекономічних показників, зростання боргу, масштабні соціальні наслідки, потреба	Різке падіння попиту, нестабільність фінансування, порушення логістики, необхідність глибокої

			в комплексних реформах	трансформації бізнес-моделі

Економічна криза не виникає миттєво та не триває вічно. Вона проходить певні стадії розвитку, що в цілому утворюють життєвий цикл кризи. У спрощеному вигляді можна виокремити такі фази:

Фаза прихованого накопичення дисбалансів.

На цьому етапі у системі поступово накопичуються суперечності: зростає боргове навантаження, посилюється залежність від зовнішніх ринків, спотворюються цінові сигнали, формується «перегрів» на окремих ринках. Формально економіка може демонструвати прийнятні показники, але ризики вже зростають.

Фаза відкритої кризи (загострення).

Певний шок або критичний поріг дисбалансів запускає механізм різкого погіршення ситуації. Це може бути обвал фінансових ринків, стрімка девальвація валюти, масові банкрутства, розрив ланцюгів постачання. Падає довіра до інститутів, посилюється панічна поведінка економічних агентів.

Фаза стабілізації та адаптації.

На цій стадії держава, міжнародні інституції та бізнес змушені переходити до активних антикризових дій: переглядається економічна політика, запроваджуються програми підтримки, відбувається реструктуризація боргів, оптимізація витрат, пошук нових ринків. Економіка проходить «дно» і поступово виходить у зону відносної рівноваги.

Фаза відновлення та оновлення.

Після стабілізації розпочинається поступове відновлення економічної активності. Зростають виробництво, інвестиції, зайнятість, з’являються нові бізнес-моделі й галузі, зміцнюються ефективніші інститути. Одночасно відбувається структурне оновлення економіки, що формує основу для нового циклу розвитку.

Графічно життєвий цикл кризи доцільно подати на рисунку 1.1 у вигляді хвилеподібної кривої.

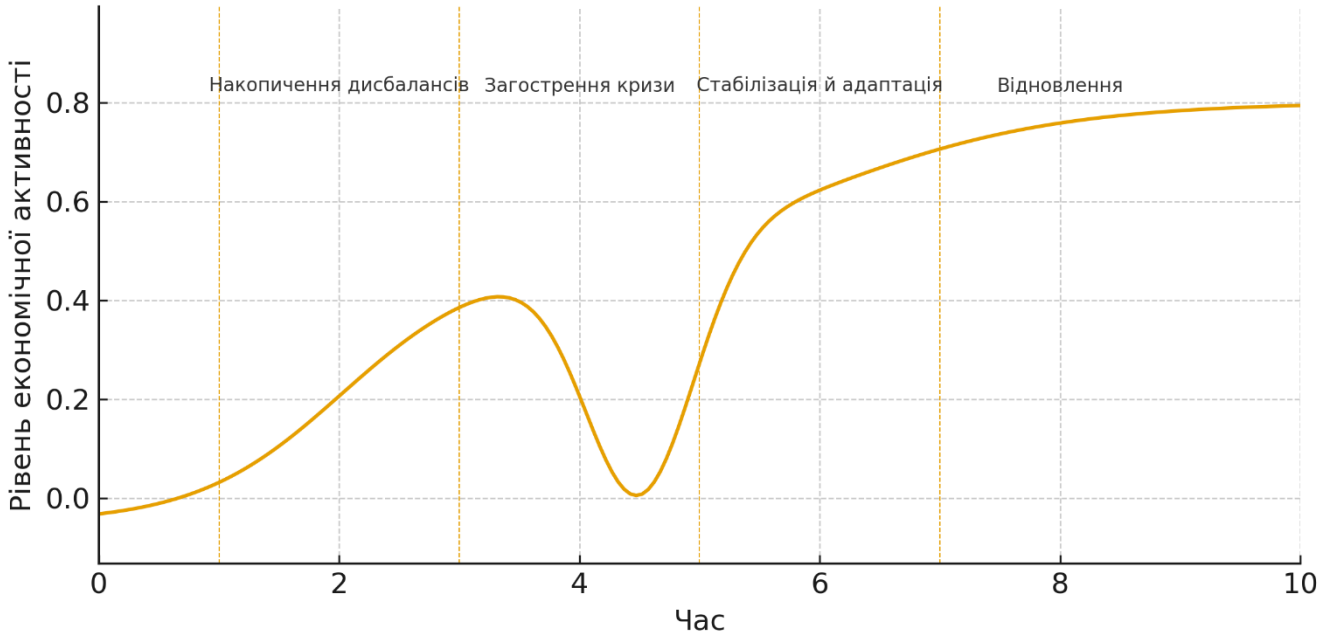


Рисунок 1.1 – Життєвий цикл економічної кризи в глобальній економіці

У глобалізованій економіці кризові явища мають низку специфічних рис. Високий рівень взаємозв'язку фінансових ринків, зовнішньої торгівлі та транснаціональних виробничих ланцюгів зумовлює те, що проблеми окремої країни чи сектора швидко передаються іншим учасникам світового господарства. Порушення платоспроможності великих позичальників, різкі коливання цін на сировину, зміна монетарної політики провідних регіонів світу можуть за короткий час спровокувати погіршення ситуації у країнах, які формально не були джерелом кризи.

На додачу поширенню криз сприяє зростання ролі фінансових інструментів, високий рівень боргового навантаження та складність глобальної інфраструктури ринків капіталу. Суттєве значення мають і логістичні чинники: блокування транспортних коридорів, дефіцит окремих видів сировини чи комплектуючих призводять до зупинки виробництва й формують ефект «ланцюгової реакції». Інформаційні технології прискорюють не лише обмін даними, а й поширення панічних очікувань, що посилює нестабільність. У результаті сучасні кризи, як правило, мають комплексний характер, поєднуючи економічні, фінансові, політичні та соціальні компоненти.

Таким чином, економічні кризи в умовах глобалізації виступають складними багатовимірними явищами, що потребують системного підходу до управління. Розуміння їх сутності, причин і типології створює теоретичну основу для формування ефективних антикризових стратегій на рівні держави та бізнесу.

1.2. Антикризове управління в системі державного регулювання економіки

Державне антикризове управління можна розглядати як організований вплив органів влади на економічну систему з метою пом'якшення проявів кризових явищ, обмеження їхніх руйнівних наслідків та створення умов для подальшого відновлення й зростання. Його зміст охоплює розроблення й реалізацію комплексу заходів макроекономічної, бюджетно-податкової, монетарної, структурної та соціальної політики, спрямованих на стабілізацію фінансових ринків, підтримку реального сектору, захист зайнятості та збереження базових інституцій розвитку.

Ефективність державного антикризового механізму залежить від дотримання низки принципів. До ключових належать системність (узгодження між собою інструментів різних напрямів економічної політики), своєчасність реагування (оперативне запровадження заходів у відповідь на погіршення ситуації), превентивність (орієнтація не лише на подолання вже наявних проблем, а й на зниження ймовірності їх загострення в майбутньому), адресність (концентрація підтримки на найбільш уразливих секторах і групах економічних агентів), прозорість і передбачуваність (зрозумілі правила гри для бізнесу та домогосподарств).

До основних цілей державного антикризового управління належать:

- стабілізація макроекономічних показників і запобігання неконтрольованому розвитку кризових процесів;
- забезпечення стійкості фінансової системи й ключової економічної інфраструктури;
- пом'якшення соціальних наслідків кризи, збереження базового рівня

– добробуту населення;
– створення передумов для структурної модернізації економіки та переходу до стійкого зростання.

Реалізація цих цілей ґрунтується на певних принципах антикризової політики держави:

- системність – узгодженість дій у різних сферах економічної політики;
- своєчасність – оперативна реакція на кризові сигнали;
- превентивність – акцент на попередження та раннє виявлення загроз;
- адресність – зосередження ресурсів на найбільш уражених секторах, регіонах і соціальних групах;
- прозорість і підзвітність – відкритість інформації про заходи та їх результати;
- координація з міжнародними інститутами та партнерами – узгодження національної політики з зовнішньою підтримкою.

Антикризове управління на макрорівні здійснюється на кількох взаємопов’язаних рівнях:

1. центральний рівень – вищі органи державної влади (парламент, уряд, центральний банк, міністерства), які формують загальну стратегію, визначають пріоритети, ухвалюють рішення щодо бюджетної, грошово-кредитної, податкової, структурної та соціальної політики;
2. регіональний рівень – органи місцевої влади, які адаптують антикризові заходи до специфіки територій, реалізують програми підтримки місцевого бізнесу, зайнятості, інфраструктури;
3. наднаціональний рівень – міжнародні організації та інтеграційні об’єднання, що надають фінансову, технічну та консультативну підтримку, координують політики країн-учасниць.

Координація між цими рівнями визначає узгодженість антикризової політики та її результативність.

На практиці антикризова політика реалізується через комплекс інструментів, які можна згрупувати за основними напрямами економічної

політики. Узагальнено їх зміст подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні групи інструментів державного антикризового управління

Група інструментів	Приклади конкретних заходів	Очікуваний ефект для економіки
Бюджетно-податкова (фіскальна) політика	Збільшення видатків на інфраструктурні проєкти, тимчасові податкові пільги, державні гарантії за кредитами, фонди підтримки бізнесу	Підтримка сукупного попиту, збереження робочих місць, стимулювання інвестицій та ділової активності
Грошово-кредитна та валютна політика	Зміна облікової ставки, операції з підтримки ліквідності банків, тимчасові кредитні програми, валютні інтервенції	Стабілізація фінансового сектору, зменшення вартості кредитних ресурсів, стримування надмірних коливань валютного курсу
Регуляторна й інституційна політика	Спрощення адміністративних процедур, удосконалення законодавства про банкрутство, підвищення якості нагляду, антикорупційні заходи	Зниження транзакційних витрат, полегшення реструктуризації боргів, посилення довіри до державних інститутів
Структурна та промислова політика	Підтримка стратегічно важливих галузей, інноваційні програми, стимулювання локалізації виробництва, експортні програми	Модернізація виробництва, диверсифікація економіки, підвищення конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках
Соціальна політика	Програми підтримки зайнятості, перекваліфікації, адресна допомога вразливим групам, субсидування базових послуг	Пом’якшення соціальних наслідків кризи, зниження рівня бідності та соціальної напруженості

Антикризове управління має не лише інструментальний, а й процесний вимір. Воно включає послідовність етапів, які у спрощеному вигляді можна подати так:

1. Моніторинг та раннє виявлення загроз – збір і аналіз статистичних, фінансових та соціальних індикаторів, оцінка ризиків.
2. Діагностика та прогнозування – виявлення причин і можливих сценаріїв розвитку кризи, моделювання наслідків різних варіантів політики.
3. Формування антикризової стратегії та плану дій – визначення цілей, пріоритетів, інструментів і ресурсів.
4. Реалізація антикризових заходів – практичне впровадження рішень

5. через відповідні органи влади та інститути.

Моніторинг результатів і коригування політики – оцінка ефективності заходів, корекція стратегії відповідно до змін середовища. Цю логіку доцільно відобразити на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 Етапи державного антикризового управління

Окрім процесу, важливо розуміти структуру антикризового механізму держави – тобто, які основні функціональні блоки він включає. Узагальнено можна виокремити такі компоненти:

- інформаційно-аналітичний блок – моніторинг, статистичні служби, аналітичні підрозділи;
- прогнозно-плановий блок – органи, що відповідають за стратегічне планування, розроблення сценаріїв та програм;
- нормативно-правовий блок – формування законодавчої бази та регуляторних норм;
- координаційно-управлінський блок – урядові структури, кризові штаби, міжвідомчі комісії;
- фінансово-ресурсний блок – бюджети, фонди, державні банки та інші інститути, що забезпечують фінансування;
- комунікаційний блок – інформування населення, бізнесу й міжнародних партнерів, публічні консультації;
- блок взаємодії з бізнесом та міжнародними організаціями – механізми партнерства, програми підтримки, спільні проєкти.

Це доцільно представити у вигляді рисунка 1.3.

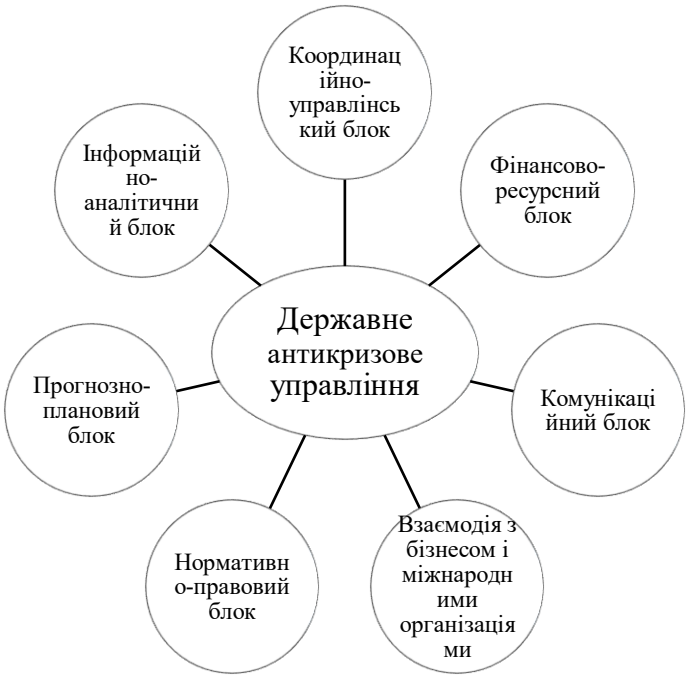


Рисунок 1.3 Структура державного антикризового механізму

У науковій літературі виділяють різні підходи до ролі держави в антикризовому управлінні – від мінімального втручання до активної інтервенції. Узагальнено їх можна подати у вигляді порівняння трьох базових моделей (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Моделі участі держави в антикризовому управлінні

Модель	Характеристика ролі держави	Переваги	Ризики й обмеження
Ліберальна (мінімальна)	Держава обмежується базовими функціями, покладаючись на ринкове саморегулювання	Низьке бюджетне навантаження, збереження ринкових стимулів, мінімізація адміністративного втручання	Ризик затяжних криз, повільна адаптація, загострення соціальної нерівності
Інтервенціоністська	Держава активно втручається в економіку, застосовуючи масштабні програми підтримки	Швидке реагування, можливість стабілізації системно важливих секторів	Високі бюджетні витрати, ризик неефективного розподілу ресурсів, спотворення ринкових сигналів
Змішана (координована)	Поєднання ринкових механізмів із цільовою державною підтримкою та партнерством з бізнесом	Гнучкість, можливість поєднати переваги ринку й державного регулювання, розвиток партнерств	Складність координації, високі вимоги до якості інститутів і управління, ризик політизації рішень

Державний антикризовий механізм формує рамкові умови, у яких діють підприємства: змінюється податкове навантаження, доступність фінансових ресурсів, вимоги до зовнішньоекономічних операцій, рівень регуляторного тиску. Для бізнесу важливо не лише адаптуватися до цих змін, а й використовувати можливості, що виникають у межах антикризової політики держави – пільгове кредитування, гарантійні програми, інструменти підтримки експорту, програми релокації та відновлення виробництва. Саме взаємодія державних інструментів і рішень менеджменту підприємства визначає реальну результативність протидії кризовим явищам.

1.3. Бізнес-технології антикризового управління на рівні підприємства

Антикризове управління на рівні підприємства формують не окремі разові заходи, а цілісні управлінські технології, вбудовані в систему менеджменту. Йдеться про поєднання методів діагностики, планування, прийняття рішень, організації та контролю, які дозволяють підприємству зберігати керованість у періоди різкої нестабільності, обмежених ресурсів і підвищених ризиків.

Антикризове управління доцільно розглядати у зв’язку зі стратегічним управлінням. Стратегія задає довгострокові орієнтири розвитку, а антикризові технології забезпечують здатність підприємства відхилятися від початкових планів, коли цього вимагає ситуація, не втрачаючи при цьому цілісності та логіки дій. Основні відмінності між «звичайним» стратегічним управлінням і антикризовим підходом узагальнено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняння стратегічного та антикризового управління підприємством

Ознака	Стратегічне управління	Антикризове управління
Часовий горизонт	Середньо- та довгострокова перспектива	Коротко- та середньострокова, іноді – оперативна
Головна ціль	Зростання вартості бізнесу, посилення ринкових позицій	Збереження життєздатності, відновлення платоспроможності та стійкості
Характер середовища	Відносно передбачуване, з помірною волатильністю	Невизначене, турбулентне, зі значними шоками
Тип управлінських рішень	Переважно проактивні, орієнтовані на розвиток	Комбінація захисних, стабілізаційних та адаптаційних рішень
Роль ризику	Ризик розглядається як фактор, яким керують у межах припустимих меж	Ризик є домінуючим параметром, який визначає допустимість та послідовність рішень
Критерії ефективності	Рентабельність, частка ринку, динаміка продажів, інноваційність	Збереження ліквідності, уникнення дефолту, швидкість відновлення, зниження втрат
Базові інструменти	Стратегічне планування, портфельний аналіз, позиціювання	Реструктуризація, антикризовий контролінг, планування грошових потоків, кризові переговори

На практиці антикризове управління реалізується через набір бізнес-технологій, які можна згрупувати за ключовими напрямами.

Управління ризиками та система раннього попередження.

Йдеться про побудову процедур, які дозволяють виявляти критичні ризики до того, як вони переростуть у відкриту кризу: моніторинг фінансових коефіцієнтів, відстеження динаміки попиту, контрактної дисципліни, дебіторської заборгованості, стану ключових постачальників і клієнтів. На основі таких даних формують карти ризиків та «сценарії реагування».

Фінансова стабілізація.

Цей блок охоплює управління грошовими потоками, ліквідністю, борговим навантаженням, структурою витрат. Типові рішення – перегляд інвестиційної програми, пріоритезація платежів, переговори з кредиторами щодо реструктуризації, оптимізація портфеля зобов’язань, зосередження на продуктах і сегментах з найвищою маржинальністю.

Операційна гнучкість.

Підприємство має швидко адаптувати виробництво, логістику та запаси до

змін попиту і пропозиції. Сюди належать скорочення або переналаштування виробничих потужностей, зміна графіків роботи, перегляд асортименту, диверсифікація каналів постачання, перенесення окремих операцій на аутсорсинг.

Управління персоналом в умовах кризи.

Кадровий блок антикризового управління включає поєднання економії ресурсів із збереженням ключових компетенцій: гнучкі режими зайнятості, тимчасове скорочення неключових функцій, програми підтримки персоналу, розвиток критично важливих навичок, робота з мотивацією й комунікацією.

Антикризовий маркетинг та робота з клієнтами.

Потрібно оновлювати маркетингову стратегію з урахуванням змін платоспроможного попиту: переформатовувати продуктову лінійку, цінову політику, канали збуту та комунікацій. У кризових умовах особливу роль відіграє прозора комунікація з клієнтами, збереження довіри та сервісу, прийнятного за нових обмежень.

Цифровізація та аналітика.

Інформаційні системи, аналітичні платформи, автоматизація обліку й планування дають можливість оперативно бачити реальний стан справ, моделювати сценарії, зменшувати людський фактор у прийнятті рішень. У кризі це підвищує швидкість реакції та якість управлінських рішень.

Узагальнений перелік бізнес-технологій антикризового управління за ключовими напрямами подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні бізнес-технології антикризового управління на рівні підприємства

Напрям антикризового управління	Зміст бізнес-технології	Типові інструменти й методи	Очікуваний результат
Управління ризиками	Систематичне виявлення, оцінювання та контроль ключових ризиків	Реєстр ризиків, карти ризиків, ліміти, ключові показники раннього попередження	Зменшення ймовірності раптових криз, підвищення прогнозованості діяльності
Фінансова стабілізація	Забезпечення платоспроможності й ліквідності в умовах падіння доходів	Кеш-флоу-планування, реструктуризація боргу, пріоритезація платежів, перегляд витрат	Уникнення дефолту, контроль грошових розривів, зменшення фінансового навантаження
Операційна гнучкість	Адаптація виробництва, логістики та запасів до нових умов	Гнучке планування виробництва, управління запасами, переналаштування асортименту, аутсорсинг	Зниження надлишкових витрат, збереження можливості виконувати критично важливі замовлення
Управління персоналом	Збереження ключових компетенцій і керованості колективу	Гнучкі форми зайнятості, тимчасові заходи економії, програми підтримки, внутрішні комунікації	Зменшення соціальної напруги, збереження ядра кваліфікованого персоналу
Антикризовий маркетинг і продажі	Перебудова ринкової поведінки підприємства	Перегляд цін, зміна асортименту, акцент на «ядерних» клієнтах, розвиток онлайн-каналів	Збереження частки ринку, підтримання мінімально необхідного рівня виручки
Цифровізація та аналітика	Підвищення якості інформаційної бази для управлінських рішень	ERP-системи, BI-панелі, автоматизований облік, аналітика сценаріїв	Прозорість фінансового й операційного стану, швидке виявлення відхилень, скорочення часу на ухвалення рішень

Антикризові бізнес-технології застосовуються не хаотично, а в певній логіці. Для підприємства доречно виділити кілька послідовних етапів:

- діагностика та виявлення критичного стану (аналіз фінансових і операційних показників, оцінювання загроз);
- формування антикризового плану (постановка цілей, вибір пріоритетних заходів, визначення відповідальних і ресурсів);
- стабілізаційні дії (оперативні заходи з підтримки ліквідності, скорочення витрат, захисту ключових процесів);

- структурні зміни й адаптація бізнес-моделі (реструктуризація активів, перегляд продуктового портфеля, зміна організації бізнес-процесів);
- оцінювання результатів і повернення до режиму розвитку (аналіз ефективності вжитих заходів, коригування стратегії, поступовий перехід від виживання до зростання).

Схематично етапи антикризового управління на рівні підприємства подані на рисунку 1.4 як послідовний процес.



Рисунок 1.4 – Організаційна модель антикризового управління на підприємстві

Ефективність антикризових технологій залежить не лише від того, які рішення ухвалюються, а й від того, як організований процес управління. У період кризи зазвичай формується тимчасова або постійна антикризова команда, до складу якої входять:

- представники власників або наглядового органу;
- керівники ключових функціональних напрямів (фінанси, виробництво, продажі, персонал, логістика);
- фахівці з ризик-менеджменту та внутрішнього контролю (якщо такі

підрозділи існують);

- за потреби – зовнішні консультанти, представники кредиторів або інвесторів.

Антикризова команда зосереджує на собі повноваження щодо аналізу ситуації, формування плану дій, розподілу ресурсів, контролю виконання та комунікації з основними стейкхолдерами.

Вибір і поєднання конкретних бізнес-технологій антикризового управління залежать не лише від внутрішніх ресурсів і стратегічних цілей підприємства, а й від доступних зовнішніх інструментів підтримки. Програми державного стимулювання інвестицій, гарантії експортних кредитних агентств, механізми портфельних та проектних фінансувань міжнародних фінансових організацій, податкові пільги для певних видів діяльності фактично розширюють простір можливих управлінських рішень для менеджменту компанії.

У таких умовах антикризове управління на рівні підприємства набуває інтегрованого характеру: внутрішні фінансові, операційні, маркетингові та кадрові рішення мають узгоджуватися з траєкторією державної антикризової політики та глобальними тенденціями розвитку ринку. Це особливо важливо для компаній, що працюють на світовому рівні, оскільки вони одночасно підпадають під дію національних і наднаціональних регуляторних режимів.

Подальший аналіз зосереджується на міжнародній групі компаній «Kormotech» як на прикладі українського бізнесу, що функціонує в умовах воєнної й глобальної нестабільності. На основі організаційно-економічної характеристики компанії буде досліджено, як поєднання державних механізмів та внутрішніх бізнес-технологій впливає на її стійкість і можливості розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до розуміння економічних криз в умовах глобалізації та показано, що вони є закономірним елементом розвитку ринкової економіки, а не винятковим відхиленням. Систематизовано основні види криз, їх причини, наслідки й життєвий цикл, що дозволяє розглядати кризу як процес із послідовною зміною фаз – від прихованого накопичення дисбалансів до відновлення та оновлення економіки. Обґрунтовано зміст антикризового управління на рівні держави, визначено його цілі, принципи, інструменти та організаційну структуру, а також показано різні моделі участі держави в подоланні кризових явищ. На рівні підприємства антикризове управління представлено як систему взаємопов'язаних бізнес-технологій, спрямованих на управління ризиками, фінансову стабілізацію, операційну гнучкість, роботу з персоналом і ринком, доповнених використанням державних механізмів підтримки. Сформований теоретичний базис створює підґрунтя для подальшого аналізу практики антикризового управління конкретною компанією та для розроблення пропозицій щодо підвищення її стійкості в умовах кризових викликів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ «KORMOTECH»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «Kormotech»

«Kormotech» – одна з провідних українських компаній з виробництва кормів для котів і собак, яка за період свого розвитку пройшла шлях від регіонального виробника до помітного учасника міжнародного ринку. Компанія поєднує українське походження, сімейну модель власності та орієнтацію на довгостроковий експортний розвиток. Такий формат дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища й одночасно підсилювати присутність на закордонних ринках.

Компанія була заснована у 2003 році у Львівському регіоні. Першим етапом становлення стало будівництво й запуск заводу з виробництва сухих кормів, який розпочав роботу у 2005 році. Надалі виробнича програма була розширена за рахунок впровадження ліній з виготовлення вологих раціонів, що дало змогу сформувати комплексний асортимент для різних категорій споживачів. Наступним кроком стало відкриття виробничого майданчика в Литві, що суттєво спростило вихід на ринки Європейського Союзу й зменшило виробничі та логістичні ризики. Узагальнену характеристику компанії наведено в таблиці 2.1.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики «Kormotech» є чітко сформульовані місія, візійні орієнтири та корпоративні цінності. Компанія позиціонує себе не лише як виробника кормів, а як учасника формування нової культури відповідального ставлення до домашніх тварин. Її місія пов’язана з забезпеченням котів і собак повноцінними раціонами та підвищенням добробуту домашніх улюбленців, що поєднується з прагненням робити турботу про тварин доступною для широкого кола споживачів.

У стратегічній перспективі «Kormotech» орієнтується на зміцнення позицій серед провідних виробників кормів для домашніх тварин у Європі та входження до кола приблизно трьох десятків найбільших світових компаній галузі. Такий візійний орієнтир задає високі вимоги до масштабів бізнесу, якості продукції,

рівня інноваційності та ефективності управління. У зв'язку з цим компанія активно інвестує у нарощування виробничих потужностей, розвиток експортних ринків та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, що безпосередньо посилює її антикризовий потенціал.

Система корпоративних цінностей «Kormotech» базується на поєднанні професійної свободи з особистою відповідальністю, орієнтації на постійний розвиток і допитливість, а також на повазі до людини та тварини. Такі цінності проявляються у стилі управління, підходах до роботи з персоналом, розвитку внутрішніх команд, а також у взаємодії з партнерами та споживачами. Вони створюють підґрунтя для гнучкого прийняття рішень у складному зовнішньому середовищі та сприяють підтримці високої залученості працівників.

Значне місце в стратегічному позиціонуванні компанії займає соціальна місія. Поряд із комерційною діяльністю «Kormotech» реалізує низку довгострокових ініціатив, спрямованих на підтримку тварин і їхніх власників. Показовим прикладом є програма «Save Pets of Ukraine», започаткована у відповідь на повномасштабну війну. У межах цієї ініціативи компанія координує надання кормів та іншої допомоги притулкам, волонтерам і власникам тварин, у тому числі за участі міжнародних партнерів і благодійних фондів. Така активність підсилює репутаційний капітал компанії, розширює мережу її стейкхолдерів і водночас виступає елементом антикризового механізму, оскільки дозволяє зміцнювати довіру до бренду навіть в умовах тривалої нестабільності.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-економічна характеристика компанії «Kormotech»

Показник	Характеристика
Рік заснування	2003
Організаційно-правова форма	Група компаній, побудована на базі сімейного бізнесу
Галузь діяльності	Виробництво сухих і вологих кормів для котів і собак
Тип компанії	Міжнародна компанія з українським походженням
Основні виробничі майданчики	2 заводи у Львівській області (Україна), 1 завод у м. Кедайняй (Литва)

Продовження Таблиці 2.1

Орієнтовні виробничі потужності	Понад 100 тис. тонн кормів на рік
Основні бренди	Optimeal, Club 4 Paws, My love, Delickcious, Master, продукція під private label
Основні сегменти	Економ-, середній та преміальний сегменти кормів для котів і собак
Географія присутності	Кілька десятків країн, фокус на Центральній та Східній Європі
Стратегічні пріоритети	Експортний розвиток, географічна диверсифікація, посилення преміального сегменту

Поєднання українських виробничих майданчиків із підприємством у ЄС забезпечує компанії можливість перерозподіляти виробничі потужності між країнами, мінімізувати ризики переривання постачань і підтримувати стабільність операційної діяльності навіть за умов зовнішніх потрясінь.

Асортимент «Kormotech» охоплює повнораціонні та додаткові корми для котів і собак, представлений у декількох цінових сегментах. Компанія розвиває власні бренди, орієнтовані на різні групи споживачів, та виробляє продукцію під торговими марками партнерів (private label). Узагальнену асортиментно-брендову структуру наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура асортименту продукції компанії «Kormotech»

Група продукції	Основні бренди Kormotech	Ціновий сегмент	Частка в асортименті, орієнтовно, %	Коротка характеристика ролі в портфелі
Сухі корми для котів	Optimeal, Club 4 Paws, My love, Delickcious, Master	Середній, преміальний	30–35	Базовий сегмент, що забезпечує стабільний попит
Сухі корми для собак	Optimeal, Club 4 Paws, My love, Delickcious, Master	Середній, преміальний	25–30	Значна частка портфеля, орієнтація на довгострокових клієнтів
Вологі корми для котів	Optimeal, Club 4 Paws, My love, Delickcious	Економ, середній, преміальний	15–20	Доповнення сухих раціонів, розширення пропозиції
Вологі корми для собак	Optimeal, Club 4 Paws, My love, Delickcious	Економ, середній	10–15	Формування комплексних раціонів для собак
Ласощі та додаткові продукти	Delickcious, Optimeal, Club 4 Paws	Середній, преміальний	5–10	Підвищення лояльності, стимулювання крос-продажів

Окремим напрямом розвитку продуктової політики «Kormotech» є реалізація спеціальних проєктів у партнерстві з відомими лідерами думок у сфері гастрономії. Показовим прикладом є співпраця преміального бренду Delickcious з українським шеф-кухарем Євгеном Клопотенком, у межах якої було створено лінійку раціонів для котів і собак у форматі «шеф-меню». До неї увійшли інтерпретації популярних страв для людей (зокрема борщ з яловичиною, паелья з куркою, поєднання печінки з фруктами), адаптовані до потреб тварин з урахуванням рекомендацій нутриціологів, ветеринарів і технологів. Така колаборація підсилює тренд «гуманізації» кормів для домашніх тварин, диференціює асортимент «Kormotech» на глобальному ринку та зміцнює емоційний компонент бренду, що є важливим чинником його стійкості в умовах конкурентного й кризового середовища.

Наявність власних брендів у різних сегментах дає змогу компанії працювати як із масовим споживачем, так і з більш вимогливою аудиторією, що шукає спеціалізовані та преміальні раціони. Додатковим напрямом є виробництво кормів під торговими марками партнерів, що дозволяє завантажувати виробничі потужності та диверсифікувати джерела доходів.

Характерною особливістю розвитку «Kormotech» останніми роками є зростання обсягів виробництва та реалізації навіть в умовах високої невизначеності. Компанія нарощує оборот за рахунок розширення присутності на зовнішніх ринках і посилення позицій у преміальному сегменті. Узагальнені показники діяльності компанії за 2022–2024 роки подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка ключових показників діяльності компанії «Kormotech» у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Оборот, млн дол. США	≈ 124	≈ 152	≈ 162,7
Темп зростання виручки, % до попереднього року	–	близько 22–23	близько 6–7
Обсяг реалізації, тис. тонн	≈ 66,9	≈ 77,4	≈ 83
Зміна обсягів реалізації, тис. тонн	–	+10,5	+5,6
Орієнтовна частка експорту в загальних продажах, %	20–25	30–31	понад 50

Дані таблиці 2.3 свідчать, що у 2022–2024 роках компанія змогла забезпечити зростання обороту й обсягів реалізації попри погіршення макроекономічних умов. Поступове збільшення частки експорту в загальній структурі продажів означає, що «Kormotech» цілеспрямовано використовує зовнішні ринки як інструмент зниження залежності від внутрішньої кон'юнктури. Збільшення питомої ваги преміального сегмента підтверджує, що навіть у кризовий період компанія орієнтується не лише на утримання, а й на покращення структури попиту. Наведені дані свідчать, що компанія змогла не лише зберегти операційну активність, а й продемонструвати приріст виручки та обсягів реалізації. Особливо показовим є зростання частки експорту, яке відображає зміщення акцентів у бік міжнародних ринків та зменшення залежності від внутрішньої кон'юнктури. Для подальшого аналізу антикризового управління ці показники можуть бути використані як база для оцінювання фінансової стійкості й ефективності управлінських рішень. У контексті антикризового управління така динаміка свідчить про наявність у компанії запасу фінансової міцності та можливостей для маневрування ресурсами. Зростання частки експорту та диверсифікація ринків збуту знижують чутливість «Kormotech» до локальних потрясінь і створюють передумови для більш гнучкого реагування на кризові ситуації.

Організаційно «Kormotech» функціонує як група компаній, що об'єднує виробничі, торговельні та сервісні підрозділи в Україні й за кордоном. Управління здійснюється на основі поєднання корпоративного центру, який відповідає за стратегічні рішення, та локальних структур, що реалізують операційну діяльність на окремих ринках.

У верхній ланці управління зосереджені питання визначення стратегічних цілей, інвестиційної політики, розвитку брендів, міжнародної експансії. На рівні функціональних блоків виділяються фінанси й контролінг, виробництво (українські заводи та завод у Литві), маркетинг і робота з брендами, експорт і продажі, управління персоналом. Для антикризового управління особливе значення мають блоки фінансового управління, аналітики та планування, які

забезпечують моніторинг грошових потоків, контроль ризиків і підготовку управлінських рішень. Схематично узагальнену організаційно-управлінську структуру групи компаній зображено на рисунку 2.1.

Окремим елементом організаційно-економічної характеристики є кадровий потенціал компанії. Діяльність «Kormotech» забезпечують мультидисциплінарні команди фахівців у сфері виробництва, логістики, маркетингу, експорту, фінансів та управління персоналом. Сформована корпоративна культура, орієнтована на довгостроковий розвиток, інноваційність та відповідальне ставлення до якості продукції, підсилює стійкість бізнесу в умовах кризових викликів. Наявність підготовленого персоналу та розвинених управлінських практик є важливим внутрішнім ресурсом антикризового управління компанії.

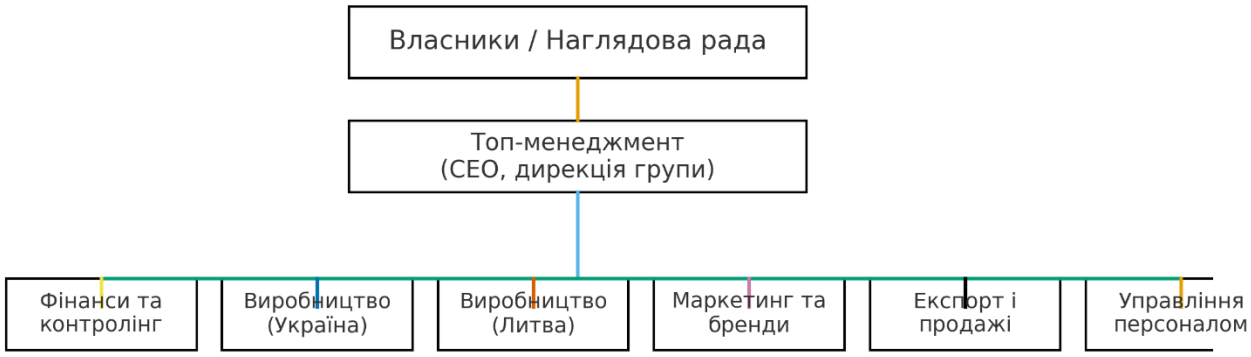


Рисунок 2.1 – Узагальнена організаційна структура групи компаній «Kormotech»

«Kormotech» послідовно реалізує стратегію інтернаціоналізації. Поряд із внутрішнім ринком важливе значення мають країни Центральної та Східної Європи, держави Балтії, а також інші ринки Європи й окремі країни поза її межами. Така географічна диверсифікація дає можливість знижувати залежність від ситуації в окремій країні й використовувати потенціал зростання попиту на промислові корми для домашніх тварин у різних регіонах.

Орієнтовну структуру реалізації продукції «Kormotech»h за регіонами можна подати в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура реалізації продукції компанії «Kormotech» за регіонами у 2024 році, %

Регіон	Частка в загальному обсязі реалізації, %
Український ринок	40
Країни Центральної Європи	25
Країни Балтії	10
Інші ринки Європи	15
Інші країни світу	10
Разом	100

Узагальнена структура збуту дає змогу побачити, що компанія зберігає вагому присутність на внутрішньому ринку, одночасно активно нарощуючи експортну складову. Така модель підвищує стійкість бізнесу до локальних потрясінь та відповідає стратегічним пріоритетам диверсифікації.

Географію присутності компанії й основні напрями реалізації продукції доцільно відобразити графічно на рисунку 2.2, що узагальнює ключові ринки збуту та їх відносну вагу у структурі продажів.

Окремої уваги заслуговує асортиментна політика «Kormotech». Компанія формує лінійки сухих і вологих кормів у кількох цінових сегментах – від масового до преміального та суперпреміального – і підтримує портфель, який налічує понад кілька сотень артикулів (SKU) для різних видів тварин, вікових груп та специфічних потреб. Така структурована пропозиція дозволяє гнучко реагувати на зміни платоспроможного попиту, працювати з різними форматами роздрібної торгівлі та зменшувати залежність від окремих брендів чи каналів збуту.

Поєднання виробничої бази в Україні та ЄС, диверсифікованого асортименту, орієнтації на якість і відповідальної позиції щодо власників тварин формує для «Kormotech» специфічний запас стійкості в умовах нестабільного середовища. У цілому організаційно-економічна характеристика компанії дає підстави розглядати її як гравця, спроможного поєднувати масштаб діяльності з гнучкістю управлінських рішень.

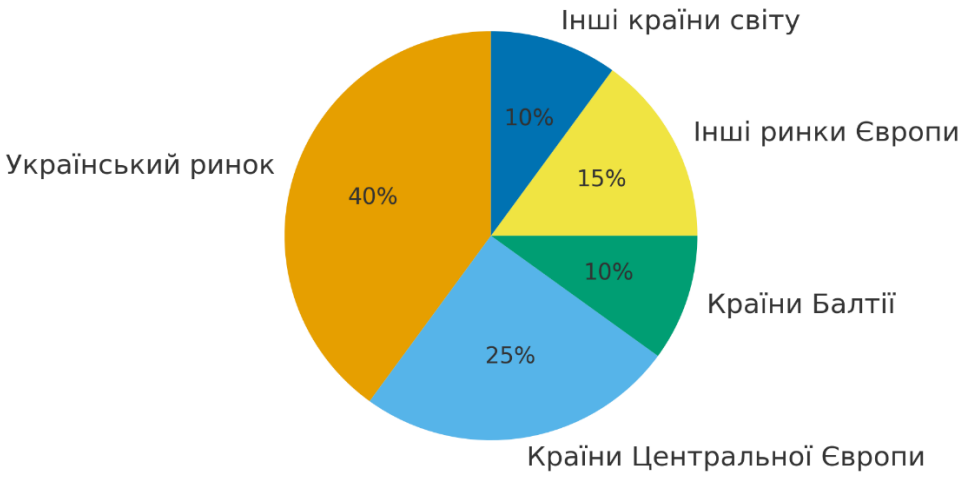


Рисунок 2.2 – Основні напрями реалізації продукції компанії «Kormotech»

У цілому організаційно-економічна характеристика «Kormotech» свідчить про те, що компанія поєднує масштаб виробництва, диверсифіковану асортиментну й географічну структуру, а також розвинену систему управління.

2.2. Зовнішнє та внутрішнє кризове середовище компанії «Kormotech»

Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від того, наскільки глибоко підприємство розуміє умови, в яких воно функціонує. Для компанії «Kormotech» це особливо актуально, оскільки її діяльність пов’язана одночасно з українським ринком, що перебуває під впливом воєнних та макроекономічних чинників, і з низкою закордонних ринків, де посилюється конкуренція та регуляторні вимоги. У цьому підрозділі здійснено комплексну оцінку зовнішнього та внутрішнього кризового середовища компанії, що

створює основу для подальшого аналізу її антикризової політики.

Зовнішнє середовище «Kormotech» формують політико-правові, економічні, соціально-демографічні, технологічні, екологічні та логістично-безпекові чинники. Частина з них має потенціал розвитку, інша – створює додаткові ризики для бізнесу. Для систематизації цих чинників використаємо PEST-аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз зовнішнього кризового середовища компанії «Kormotech»

Група чинників	Основні тенденції та впливи	Можливості для Kormotech	Загрози для Kormotech
Політико-правові	Воєнний стан в Україні, посилення вимог до безпечності харчових продуктів у ЄС, зміни митних режимів	Участь у програмах підтримки бізнесу, використання статусу виробника з ЄС-потужностями	Підвищені регуляторні витрати, ризик тимчасових обмежень на окремих ринках
Економічні	Інфляція, коливання валютних курсів, зростання вартості сировини та енергоносіїв	Оптимізація структури витрат, розвиток преміальних продуктів з вищою маржею	Зростання собівартості, зниження платоспроможності частини споживачів
Соціально-демографічні	Зміна доходів і структури споживання домогосподарств, міграційні процеси, зростання ролі домашніх тварин у сім'ї	Зростання попиту на збалансовані корми, розвиток продуктових ліній під нові потреби	Переформатування попиту між сегментами, ризик падіння продажів у низькому сегменті
Технологічні	Розвиток інновацій у рецептурах, цифровізація каналів збуту, автоматизація виробництва	Впровадження нових продуктів, розширення онлайн-продажів, підвищення продуктивності	Висока капіталомісткість інновацій, ризик відставання від технологічних лідерів
Екологічні	Посилення уваги до сталого виробництва, вимоги до пакування та утилізації відходів	Формування іміджу відповідального виробника, розвиток «зелених» рішень	Необхідність додаткових інвестицій у екологічні проєкти та зміну технологій
Логістично-безпекові	Порушення ланцюгів постачання, ризики для транспортної та енергетичної інфраструктури	Диверсифікація маршрутів і складів, розвиток потужностей у Литві	Затримки постачань, зростання логістичних витрат, ризик зупинки окремих операцій

Як видно з таблиці 2.5, зовнішнє середовище поєднує значну кількість ризикових чинників з наявністю структурних можливостей для подальшого

розвитку. Для «Kormotech» особливо важливими є логістично-безпекові та економічні чинники, оскільки вони безпосередньо впливають на безперервність виробництва, собівартість продукції та кінцеву ціну для споживача.

Окремі чинники зовнішнього середовища можна додатково представити у вигляді переліку ключових зовнішніх ризиків із оцінкою їх значущості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні зовнішні ризики діяльності компанії «Kormotech»

Ризик	Суть ризику	Ймовірність (низька/середня/ висока)	Потенційний вплив (низький/середній/ високий)	Коментар щодо впливу на діяльність
Порушення логістичних маршрутів	Обмеження роботи портів, зміна сухопутних коридорів, затримки транспорту	Висока	Високий	Може ускладнювати експорт і постачання сировини
Зростання цін на сировину та енергоносії	Подорожчання зернових, м’яса, енергії	Висока	Високий	Призводить до збільшення собівартості та тиску на маржу
Коливання валютних курсів	Зміна співвідношення гривні та євро/долара	Середня	Середній–високий	Впливає на імпортні компоненти й експортну виручку
Посилення конкуренції на зовнішніх ринках	Активна присутність глобальних брендів кормів	Середня	Середній	Вимагає інвестицій у маркетинг і розвиток брендів
Зміни регуляторних вимог	Нові стандарти якості, вимоги до маркування, ветеринарного контролю	Середня	Середній	Потребують адаптації документації та технологій
Зниження платоспроможності частини споживачів	Падіння реальних доходів, перерозподіл споживчих витрат	Висока	Середній	Може спричинити зміну структури попиту між ціновими сегментами

Узагальнення наведених у таблиці даних показує, що для «Kormotech»

найбільш чутливими є групи чинників, пов’язані з воєнними загрозами, логістикою, валютною та ціновою нестабільністю, а також зміною споживчої поведінки. Поєднання високої ймовірності реалізації цих чинників та значного впливу на діяльність компанії означає, що навіть короткострокові збої можуть трансформуватися у тривалі обмеження для виробництва й експорту. Водночас частина зовнішніх факторів має двоїстий характер: наприклад, посилення конкуренції на зовнішніх ринках та посилення регуляторних вимог змушують компанію інвестувати у якість, безпеку продукції, розвиток брендів і технологій, що в перспективі здатне підвищити її глобальну конкурентоспроможність.

Схематично ключові групи зовнішніх кризових чинників доцільно відобразити на рисунку 2.3.

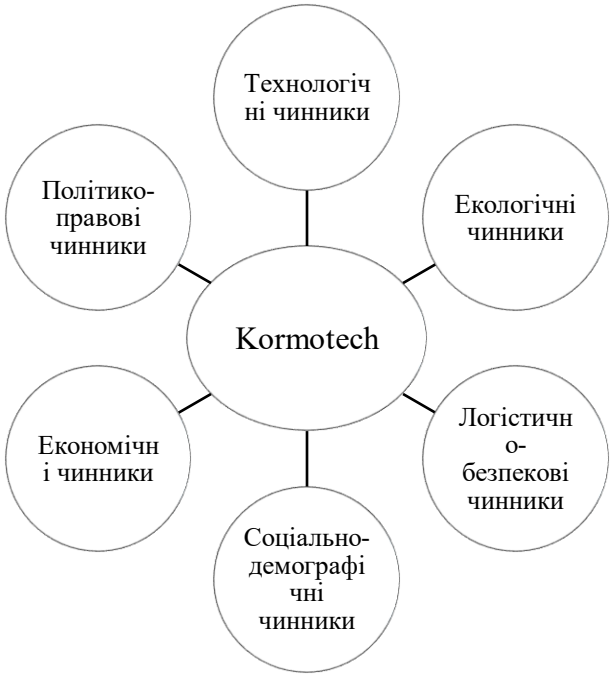


Рисунок 2.3 – Основні групи зовнішніх кризових чинників компанії «Kormotech»

Такий підхід дозволяє наочно показати, що «Kormotech» функціонує в багатовимірному середовищі, де різні групи чинників взаємодіють між собою й можуть підсилювати або пом’якшувати загальний кризовий тиск.

Для «Kormotech» важливо не лише ідентифікувати окремі групи зовнішніх чинників, а й відстежувати, як вони накладаються одне на одного. Наприклад,

воєнні ризики та логістичні обмеження напряму впливають на вартість і швидкість експорту, а коливання платоспроможного попиту – на структуру асортименту та маржинальність продажів на різних ринках. Саме тому моніторинг зовнішнього середовища доцільно організовувати як безперервний процес з регулярним оновленням карт ризиків, а не як разову аналітичну вправу.

Внутрішнє середовище компанії визначається її ресурсами, структурою управління, фінансовим станом, станом персоналу, корпоративною культурою та внутрішніми бізнес-процесами. Ці елементи формують антикризовий потенціал підприємства – тобто здатність протидіяти зовнішнім загрозам і використовувати можливості.

У випадку «Kormotech» внутрішнє середовище формують кілька ключових блоків. Виробничий блок включає диверсифіковані майданчики в Україні та Литві, що дає можливість перерозподіляти завантаження та зменшувати залежність від окремих локацій. Маркетинговий та збутовий блоки забезпечують присутність на внутрішньому ринку й у низці країн Центральної та Східної Європи, де компанія вже має впізнавані бренди. Фінансовий блок відповідає за підтримання ліквідності та фінансування інвестиційних проєктів, пов’язаних із розширенням виробництва й експортної інфраструктури. Важливу роль відіграє й кадровий блок: підготовка персоналу до роботи в умовах високої невизначеності, розвиток управлінських компетенцій, підтримка корпоративної культури.

Сукупність цих характеристик створює підґрунтя для формування антикризового потенціалу компанії, який доцільно оцінити через поєднання сильних і слабких сторін із зовнішніми можливостями та загрозами.

Для інтегральної оцінки зовнішніх і внутрішніх чинників доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз компанії «Kormotech» в умовах кризового середовища

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– Наявність сучасних виробничих потужностей в Україні та Литві	– Висока ресурсомісткість виробництва та залежність від енергоресурсів
– Диверсифікований портфель брендів у різних цінових сегментах	– Потреба у значних маркетингових витратах для розкрутки брендів на нових ринках
– Зростання частки експорту та вихід на нові ринки	– Валютні ризики, пов’язані з імпортом сировини та експортом продукції
– Досвід роботи в умовах підвищеної невизначеності	– Складність координації між виробничими майданчиками в різних країнах
– Партнерство з міжнародними інституціями та доступ до фінансування	– Кадрові ризики, пов’язані з міграцією та навантаженням на персонал
Можливості (O)	Загрози (T)
– Зростання світового ринку кормів для домашніх тварин	– Погіршення безпекової та логістичної ситуації в регіоні
– Підвищення попиту на преміальні та функціональні корми	– Посилення конкуренції з боку глобальних брендів
– Розширення географії експорту, вихід на нові ринки	– Зниження платоспроможності частини споживачів
– Розвиток онлайн-каналів збуту та цифрових сервісів	– Ужорсточення екологічних і регуляторних вимог
– Можливість участі в міжнародних програмах підтримки бізнесу	– Ризики тривалого збереження високого рівня невизначеності

Узагальнені результати SWOT-аналізу свідчать, що «Kormotech» має потужну ресурсну та ринкову базу для протидії кризовим явищам. До сильних сторін належать диверсифікована структура виробництва, широка продуктова лінійка, наявність власних брендів у різних цінових сегментах, досвід роботи на зовнішніх ринках і сформовані відносини з ключовими мережами роздрібної торгівлі. Ці фактори створюють «подушку стійкості», яка дає змогу гнучко реагувати на зміни попиту й перерозподіляти ресурси між ринками.

Водночас низка слабких сторін робить компанію чутливою до окремих видів кризових впливів. Серед них – залежність від імпортної сировини та частини технологічного обладнання, потреба у подальшому посиленні фінансового контролінгу, обмеженість кадрового ресурсу для швидкого масштабування міжнародних операцій. За відсутності цілеспрямованих антикризових заходів ці чинники можуть посилювати негативний ефект зовнішніх загроз.

Зовнішні можливості для «Kormotech» пов’язані із зростанням попиту на промислові корми для домашніх тварин у країнах Центральної та Східної Європи, розширенням преміального сегмента, розвитком електронної комерції, а також доступом до програм підтримки експортерів та інвестиційних проєктів з боку міжнародних інституцій. Основні загрози формуються воєнними ризиками, можливими перебоями в логістиці, посиленням цінової конкуренції та коливаннями платоспроможного попиту. Саме співвідношення цих можливостей і загроз визначає контури майбутньої антикризової стратегії компанії.

Аналіз даних таблиці 2.7 показує, що ключовими сильними сторонами компанії є поєднання сучасних виробничих потужностей в Україні та ЄС, диверсифікований портфель брендів у різних цінових сегментах і досвід роботи на зовнішніх ринках. До слабких сторін належать висока залежність від імпортної сировини, чутливість до логістичних обмежень і значне ресурсне навантаження, пов’язане з підтриманням широкого асортименту. Зовнішнє середовище містить суттєві загрози у вигляді воєнних ризиків, енергетичної та логістичної нестабільності, зниження платоспроможності частини споживачів, але водночас відкриває можливості для розширення присутності на ринках Центральної та Східної Європи, зміцнення позицій у преміальному сегменті кормів та розвитку контрактного виробництва. Таке поєднання чинників свідчить, що Kormotech має достатній антикризовий потенціал, але потребує його цілеспрямованого посилення в умовах тривалої невизначеності.

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що компанія має значний запас стійкості: поєднання географічної та продуктової диверсифікації, міжнародної присутності та партнерств дає змогу не лише компенсувати частину негативних зовнішніх впливів, а й знаходити нові ніші для розвитку. Водночас існують внутрішні обмеження, які потребують системної роботи в межах антикризового управління (валютні ризики, координація між підрозділами, підтримка персоналу).

Більш предметно внутрішнє кризове середовище та антикризові ресурси «Kormotech» можна охарактеризувати через аналіз основних внутрішніх ризиків

і відповідних резервів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні внутрішні ризики та антикризові ресурси компанії «Kormotech»

Внутрішній ризик	Його прояв у діяльності компанії	Антикризові ресурси та можливі заходи реагування
Перевантаження виробничих потужностей	Зростання замовлень на фоні обмежених можливостей швидкого розширення	Гнучке планування виробництва, перерозподіл обсягів між Україною та Литвою
Валютні та фінансові ризики	Коливання курсів, зміни умов фінансування	Хеджування валютних ризиків, диверсифікація джерел фінансування, планування грошових потоків
Висока залежність від ключового персоналу	Втрата окремих фахівців може уповільнити реалізацію проєктів	Програми розвитку персоналу, дублювання критичних функцій, кадровий резерв
Підвищене навантаження на управлінські команди	Зростання кількості завдань в умовах невизначеності	Делегування повноважень, формування антикризових команд, регламентація процесів
Репутаційні ризики	Потенційні претензії щодо якості або доступності продукції	Системи внутрішнього контролю якості, прозорі комунікації з партнерами та споживачами
Інноваційні ризики	Ризик помилок при запуску нових продуктів та технологій	Пілотні проєкти, тестування на окремих ринках, зворотний зв’язок від клієнтів

Сукупність зазначених факторів формує антикризовий профіль компанії – баланс між уразливістю та здатністю до адаптації. Схематично внутрішній антикризовий потенціал «Kormotech» можна подати на рисунку 2.4 як взаємодію кількох блоків: фінансового, виробничо-логістичного, маркетингового, кадрового та управлінсько-організаційного.



Рисунок 2.4 – Узагальнена модель антикризового потенціалу компанії «Kormotech»

Узагальнена модель антикризового потенціалу (рис. 2.4) демонструє, що стійкість «Kormotech» формується не за рахунок одного «сильного місця», а через збалансовану взаємодію фінансового, виробничо-логістичного, маркетингового, кадрового та управлінсько-організаційного блоків. Кожен із них містить як ризики, так і резерви, а якість антикризового управління визначається здатністю компанії координувати ці блоки, швидко перерозподіляти ресурси й адаптувати бізнес-процеси до змін середовища.

Побудована модель антикризового потенціалу компанії «Kormotech» відображає, що стійкість бізнесу не зводиться до окремого сильного напряму діяльності. Фінансовий, виробничо-логістичний, маркетинговий, кадровий та управлінсько-організаційний блоки поєднують у собі як потенційні ризики, так і внутрішні резерви. Важливим є не стільки стан кожного окремого елемента, скільки узгодженість дій між ними: фінансова підтримка інвестицій у виробництво й логістику, синхронізація маркетингових рішень із можливостями потужностей, кадрове забезпечення ключових процесів, своєчасне ухвалення

управлінських рішень.

Результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища показують, що «Kormotech» працює в умовах підвищеного ризику, але водночас має достатньо розвинуту ресурсну та організаційну базу, щоб планувати й реалізовувати антикризові заходи. Зовнішні чинники формують значний тиск на витрати, логістику та попит, проте географічна й продуктова диверсифікація, наявність кількох виробничих майданчиків, портфель брендів у різних цінових сегментах і досвід роботи на міжнародних ринках створюють для компанії додаткові можливості для адаптації.

Проведений аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища показує, що «Kormotech» працює в умовах тривалої нестабільності, але при цьому має значний запас стійкості та потенціал для подальшого розвитку на світовому ринку. Виявлені сильні й слабкі сторони, можливості та загрози задають рамки для формування ефективного антикризового управління. Далі доцільно перейти до оцінювання того, як існуюча система антикризових рішень компанії відповідає цим викликам і наскільки вона готова підтримувати стабільне зростання в середньостроковій перспективі.

2.3. Оцінювання ефективності антикризового управління та результатів діяльності компанії «Kormotech»

У цьому підрозділі ефективність антикризового управління компанії Kormotech оцінюється на основі системи показників, що поєднує фінансові, виробничі та організаційні аспекти. До ключових критеріїв належать стійкість виручки й обсягів реалізації в умовах кризи, збереження або посилення експортної компоненти, рівень диверсифікації ринків збуту, а також здатність компанії підтримувати інвестиційну активність і адаптувати асортимент до змін платоспроможного попиту.

Антикризове управління на рівні сучасної компанії доцільно розглядати не як разову реакцію на надзвичайні події, а як постійно діючий комплекс рішень,

інтегрований у фінансові, виробничі, збутові та кадрові процеси. У випадку Kormotech це проявляється в поєднанні диверсифікації ринків і виробництва, гнучкого фінансового планування, підтримки персоналу та активного розвитку брендів. Для оцінювання ефективності такої системи важливо врахувати як зміст управлінських рішень, так і результати діяльності компанії в умовах підвищеної невизначеності останніх років.

Система антикризового управління «Kormotech» має багаторівневий характер. На стратегічному рівні задаються орієнтири розвитку: позиціонування компанії як міжнародного виробника, посилення експортної присутності, розширення преміального сегмента, підтримка стійкості виробництва. На тактичному та операційному рівнях ці орієнтири конкретизуються у вигляді фінансових, виробничо-логістичних, маркетингових та кадрових рішень. Основні складові системи антикризового управління доцільно узагальнити в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Основні складові системи антикризового управління компанії «Kormotech»

Складова системи	Зміст управління в кризових умовах	Поточний стан	Вплив на стійкість компанії
Фінансове управління	Планування грошових потоків, контроль витрат, диверсифікація джерел фінансування, підтримка ліквідності	Забезпечується зростання обороту та збереження інвестиційних програм, компанія залучає ресурси як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках капіталу	Підвищує здатність компанії витримувати цінові коливання та фінансові ризики
Виробничо-логістичне управління	Розподіл виробництва між майданчиками в Україні та ЄС, гнучке управління запасами, адаптація логістичних маршрутів	Наявність кількох виробничих майданчиків, можливість перерозподілу обсягів, пошук альтернативних маршрутів постачання та збуту	Зменшує ризик зупинки виробництва, підвищує надійність постачань продукції
Маркетинг і збут	Підтримка й розвиток брендів у різних цінових сегментах, адаптація асортименту до змін попиту, робота з партнерами на зовнішніх ринках	Розвиваються декілька сильних брендів, нарощується частка преміальних раціонів, збільшується кількість країн присутності	Дозволяє зберігати та розширювати базу клієнтів, компенсувати падіння попиту в окремих сегментах або регіонах

Продовження Таблиці 2.9

Управління персоналом	Збереження ключових фахівців, підтримка мотивації, навчання, формування культури відповідальності та стійкості	Компанія утримує команду, розвиває внутрішні компетенції, впроваджує елементи підтримки співробітників у складних умовах	Зміцнює кадровий потенціал, знижує ризики дезорганізації процесів внаслідок втрати персоналу
Корпоративне управління та комунікації	Координація дій між підрозділами й країнами, внутрішні регламенти, взаємодія з партнерами та суспільством	Сформована структура управління з чітким розподілом відповідальності; розвинені внутрішні та зовнішні комунікації	Забезпечує узгодженість рішень, підтримує довіру партнерів і споживачів навіть у кризовий період
Управління ризиками та безперервністю бізнесу	Виявлення ключових ризиків, розроблення варіантів дій, резервування ресурсів, підготовка до надзвичайних ситуацій	Елементи ризик-менеджменту присутні в практиці компанії, проте не завжди формалізовані у вигляді окремих програм і процедур	Створює підґрунтя для подальшої інституціоналізації антикризового управління

Зміст таблиці свідчить, що «Kormotech» уже використовує багато інструментів, характерних для розвинених систем антикризового управління: диверсифікацію ринків і потужностей, гнучке фінансове планування, розвиток портфеля брендів, підтримку персоналу, посилену увагу до комунікацій і репутації. Водночас на рівні формалізації процедур управління ризиками та безперервністю діяльності зберігається резерв для вдосконалення: частина рішень досі базується на експертному досвіді топ-менеджменту, а не на чітко задокументованих регламентах.

Для наочності можна запропонувати узагальнену оцінку зрілості основних складових системи антикризового управління за шкалою від 1 до 5 балів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Узагальнена оцінка зрілості складових системи антикризового управління «Kormotech»

Складова системи	Оцінка зрілості (1–5)	Узагальнений коментар
Фінансове управління	5	Сформовані підходи до планування, диверсифіковані джерела фінансування, здатність підтримувати інвестиції
Виробничо-логістичне управління	5	Наявність декількох виробничих майданчиків, гнучкість логістики, можливість перерозподілу обсягів
Маркетинг і збут	4	Розвинений портфель брендів, активна робота на зовнішніх ринках, резерви подальшої преміалізації та цифровізації
Управління персоналом	4	Сильна команда, підтримка корпоративної культури, потреба в розширенні програм розвитку й підтримки в кризових умовах
Корпоративне управління та комунікації	4	Чітка структура управління, налагоджені внутрішні й зовнішні комунікації, можливість поглибити формалізацію антикризових процедур
Управління ризиками та безперервністю бізнесу	3	Практичний досвід реагування на кризові ситуації наявний, але формалізація системи ризик-менеджменту потребує посилення

Примітка: оцінки мають експертний характер і використовуються для аналітичних цілей у межах дипломної роботи.

Отримана картина показує, що найбільш розвинутими є фінансовий та виробничо-логістичний блоки, тоді як управління ризиками та безперервністю бізнесу має потенціал для подальшої інституціоналізації

Якість антикризового управління проявляється не лише в наявності певних процедур, а насамперед у результатах діяльності компанії в умовах кризових впливів. Для «Kormotech» показовими є динаміка обороту, обсягів реалізації, частки експорту, розширення географії присутності та зміна структури продуктового портфеля. Узагальнені показники результативності антикризового управління наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники результативності діяльності компанії «Kormotech» в умовах підвищеної невизначеності

Група показників	Зміст показника	Характер тенденції у 2022–2024 рр.	Інтерпретація з погляду антикризового управління
Масштаби діяльності	Оборот компанії, млн дол. США; обсяг реалізованої продукції, тис. т	Стійке зростання обороту та фізичних обсягів реалізації	Свідчить про здатність зберігати й нарощувати діяльність попри кризові впливи
Ринкова диверсифікація	Частка експорту в загальному обсязі продажів; кількість країн присутності	Зростання частки експорту, розширення географії збуту	Зменшує залежність від внутрішньої кон'юнктури, посилює роль зовнішніх ринків
Структура продуктового портфеля	Співвідношення між масовим та преміальним сегментами, розвиток власних брендів	Поступове зростання ролі преміальних та функціональних кормів	Підвищує середню рентабельність і стійкість до коливань попиту в нижчих сегментах
Організаційна стійкість	Збереження виробничих потужностей, персоналу, ключових бізнес-процесів	Відсутність різких скорочень діяльності, підтримка команди, розвиток потужностей за кордоном	Свідчить про спроможність компанії утримувати критичну інфраструктуру та кадровий потенціал
Репутаційний вимір	Сприйняття компанії партнерами й споживачами, участь у соціальних ініціативах	Підтримка іміджу надійного виробника, розширення кола партнерів	Підвищує довіру до компанії, спрощує взаємодію в умовах кризи

Для наочного відображення зміни економічних параметрів доцільно побудувати рисунок 2.5.

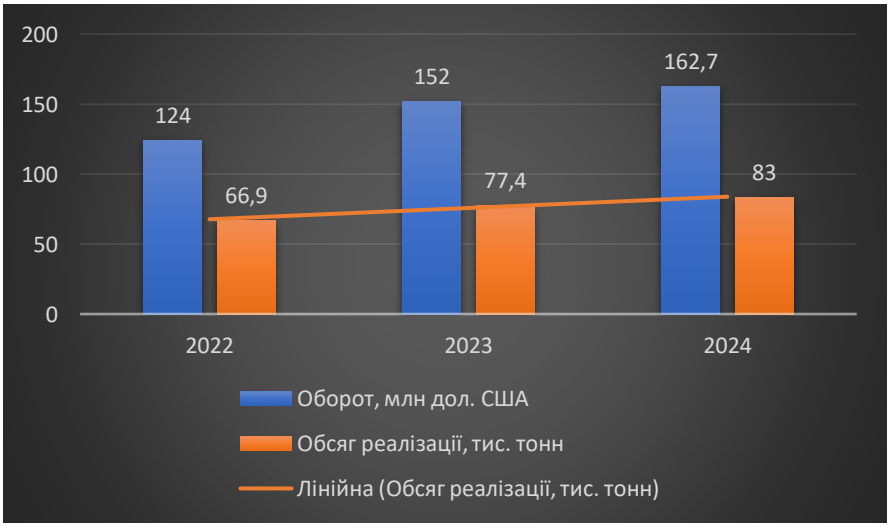


Рисунок 2.5 – Динаміка ключових показників діяльності компанії «Kormotech» у 2022–2024 роках

Графічне відображення динаміки ключових показників (рис. 2.5) показує, що у відповідь на кризові виклики компанія обрала активну, а не оборонну модель поведінки: інвестувала в розширення експортних операцій, адаптувала портфель брендів і підтримувала виробничі потужності. За умов воєнних ризиків та обмежень логістики така траєкторія розвитку є індикатором того, що антикризове управління зосереджено не лише на короткостроковому «гасінні пожеж», а й на збереженні стратегічних орієнтирів.

Дані, подані на рисунку 2.5, свідчать про стійке зростання масштабів діяльності компанії «Kormotech» у 2022–2024 роках. Оборот підприємства демонструє висхідну динаміку, що поєднується з підвищенням обсягів реалізації продукції в натуральному вимірі, тобто розширенням фактичних обсягів продажу, а не лише ціновим ефектом. Одночасне зростання фінансових результатів і фізичних обсягів збуту дає підстави говорити про достатньо високий рівень адаптивності компанії до кризових умов та результативність застосованих антикризових управлінських рішень.

Отримані результати дають змогу зробити кілька узагальнюючих висновків. По-перше, система управлінських рішень, яку компанія застосовує в умовах воєнних та економічних ризиків, забезпечила збереження ключових параметрів бізнесу та створила можливості для подальшого зростання. По-друге, саме диверсифікація виробництва, ринків збуту і продуктових ліній виявилася одним із головних інструментів підтримання стійкості. По-третє, наявні прогалини в формалізації ризик-менеджменту та програм безперервності діяльності не нівелюють досягнуті результати, але вказують на зони, де антикризовий механізм може бути посилений.

У підсумку система антикризового управління «Kormotech» може розглядатися як дієва, але така, що потребує подальшого розвитку за окремими напрямами. Це створює підґрунтя для формування у наступному розділі цілісної моделі вдосконалення антикризового механізму компанії з урахуванням міжнародного досвіду й теоретичних підходів, розглянутих у першому розділі роботи.

Узагальнюючи результати оцінювання, можна зазначити, що діюча система антикризового управління Kormotech загалом виявилася результативною: компанія зберегла й посилила ринкові позиції, наростила експорт і змогла використати кризовий період для структурної перебудови збуту та асортименту. Водночас залишаються вразливі зони, пов'язані з високою ресурсною залежністю, логістичними ризиками та потребою в подальшому посиленні внутрішніх процедур ризик-менеджменту. Саме ці аспекти є базою для формування пропозицій щодо вдосконалення антикризового механізму в третьому розділі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексну характеристику компанії «Kormotech» як об'єкта антикризового аналізу. Показано, що це міжнародна компанія з українським походженням, яка поєднує сучасну виробничу базу в Україні та Литві, диверсифікований портфель брендів у різних цінових сегментах і широку географію збуту. Структура асортименту, наявність власних торгових марок і продукції під «private label», а також орієнтація на преміальні та функціональні корми формують передумови для гнучкого реагування на зміни попиту та посилення конкурентоспроможності.

Аналіз зовнішнього кризового середовища дав змогу окреслити сукупність політико-правових, економічних, соціально-демографічних, технологічних, екологічних та логістично-безпекових чинників, які визначають умови функціонування Kormotech. Воєнні ризики, інфляційний тиск, коливання валютних курсів, подорожчання сировини й енергоносіїв, посилення конкуренції та вимог до якості створюють суттєве навантаження на бізнес-модель компанії. Водночас зростання світового ринку кормів для домашніх тварин, підвищення попиту на преміальні раціони, розширення можливостей експорту та цифровізація каналів збуту відкривають для підприємства додаткові можливості розвитку.

Оцінювання внутрішнього середовища показало, що «Kormotech» володіє значним антикризовим потенціалом. Наявність декількох виробничих майданчиків, продумана структура портфеля брендів, орієнтація на інноваційні

продукти, розвинена система управління персоналом і чітко окреслені функціональні блоки управління забезпечують компанії базу для адаптації до кризових впливів. SWOT-аналіз продемонстрував, що сильні сторони у вигляді виробничих і ринкових переваг, міжнародної присутності та партнерств здатні компенсувати частину зовнішніх загроз, пов'язаних з безпековими, логістичними й економічними ризиками.

Оцінка діючої системи антикризового управління засвідчила, що ключові елементи – фінансове планування, диверсифікація виробництва й збуту, управління брендами, підтримка персоналу й розвиток корпоративної культури – інтегровані в повсякденні процеси компанії. Динаміка основних показників діяльності у 2022–2024 роках (зростання обороту, обсягів реалізації та частки експорту) свідчить про здатність Kormotech не лише утримувати позиції, а й нарощувати масштаби діяльності в умовах підвищеної невизначеності. Це дає підстави розглядати поточну систему антикризового управління як загалом результативну.

Водночас виявлено низку проблемних моментів. Частина процедур управління ризиками та забезпечення безперервності бізнесу має переважно практичний, а не формалізований характер; зберігається залежність від зовнішньої сировинної та логістичної інфраструктури; потребує подальшої деталізації система кількісних індикаторів, що дозволяли б оперативно відстежувати зміни рівня кризових загроз. Саме ці аспекти створюють поле для вдосконалення антикризового механізму компанії.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ KORMOTECH

3.1 Модель удосконалення антикризового механізму компанії «Kormotech»

Для компанії «Kormotech», яка одночасно працює на українському та європейських ринках, питання антикризового управління має стратегічний характер. Виробничі майданчики в різних країнах, орієнтація на експорт, конкуренція з глобальними виробниками кормів для тварин і вплив воєнних та геополітичних загроз роблять звичайні «разові» антикризові заходи недостатніми. Компанії потрібен цілісний антикризовий механізм, інтегрований у систему стратегічного управління та узгоджений із можливостями державної та міжнародної підтримки у 2025–2028 роках.

Запропоновану модель доцільно розглядати як багаторівневу систему, яка поєднує:

- глобальний рівень – урахування вимог і тенденцій світового ринку кормів для тварин, стандартів якості, очікувань міжнародних партнерів та інвесторів, практик антикризового управління провідних компаній галузі;
- державний рівень – використання інструментів економічної політики, програм підтримки експорту, інвестицій та інновацій, що реалізуються в Україні та країнах присутності Kormotech;
- корпоративний рівень – управлінські рішення на рівні групи компаній, формування внутрішньої антикризової політики, пріоритетів і регламентів;
- операційний рівень – щоденні дії у виробництві, логістиці, фінансах, маркетингу та роботі з персоналом, які безпосередньо забезпечують стійкість бізнесу.

У межах цих рівнів антикризовий механізм «Kormotech» структуровано за кількома функціональними блоками. Узагальнену структуру моделі подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Поєднання державних антикризових інструментів та бізнес-технологій компанії «Kormotech»

Напрям стійкості	Інструменти антикризового механізму держави та міжнародних інституцій	Бізнес-технології компанії «Kormotech»	Очікуваний результат для компанії
Фінансова стійкість	Пільгове кредитування, державні гарантії, програми підтримки інвестицій	Сценарне планування грошових потоків, диверсифікація джерел фінансування	Забезпечення платоспроможності й можливості інвестувати в період кризи
Виробничо-логістична стійкість	Розвиток інфраструктури, спрощення митних процедур, пріоритетність для критичних вантажів	Розподіл потужностей між країнами, багатоваріантна логістика, управління запасами	Безперервність виробництва й постачання продукції на ключові ринки
Експортна та ринкова стійкість	Експортні програми, угоди про вільну торгівлю, інформаційна підтримка	Адаптація асортименту до вимог ринків, розвиток брендів, робота з локальними партнерами	Зростання частки експорту, диверсифікація ринків збуту
Кадрова стійкість	Програми зайнятості, професійної освіти й перекваліфікації	Системне управління персоналом, корпоративне навчання, підтримка корпоративної культури	Збереження ключових компетенцій і мотивації працівників
Інноваційна стійкість	Підтримка R&D, грантові програми, гармонізація стандартів	Розробка нових продуктів, модернізація технологій, впровадження стандартів якості	Посилення конкурентних переваг, вихід у більш стійкі ринкові сегменти

Така побудова дозволяє поєднати внутрішні бізнес-технології компанії з інструментами державної та міжнародної підтримки. Стратегічно-аналітичний блок забезпечує системний моніторинг ризиків і сценарне планування, що дає можливість вчасно коригувати стратегічні й операційні рішення. Фінансово-інвестиційний блок відповідає за керовану ліквідність, диверсифікацію джерел фінансування та пріоритизацію інвестиційних проєктів, які підсилюють стійкість. Операційно-логістичний блок фокусується на гнучкому розподілі виробничих потужностей між українськими та литовським підприємствами, альтернативних логістичних маршрутах і оптимізації запасів. Маркетингово-клієнтський блок забезпечує адаптацію асортименту та цінової політики до змін

попиту на різних ринках, підтримує відносини з ключовими партнерськими мережами. Організаційно-кадровий блок формує управлінську рамку антикризового механізму – структуру повноважень, антикризові команди, внутрішні комунікації та розвиток компетенцій.

Структурну взаємодію цих блоків із державним антикризовим механізмом та інститутами міжнародної підтримки доцільно подати на рисунку 3.1 у вигляді інтегрованої схеми, де в центрі розміщена «Kormotech» як корпоративна система, а зовнішній контур відображає інструменти державної й міжнародної політики, спрямовані на підтримку бізнесу.

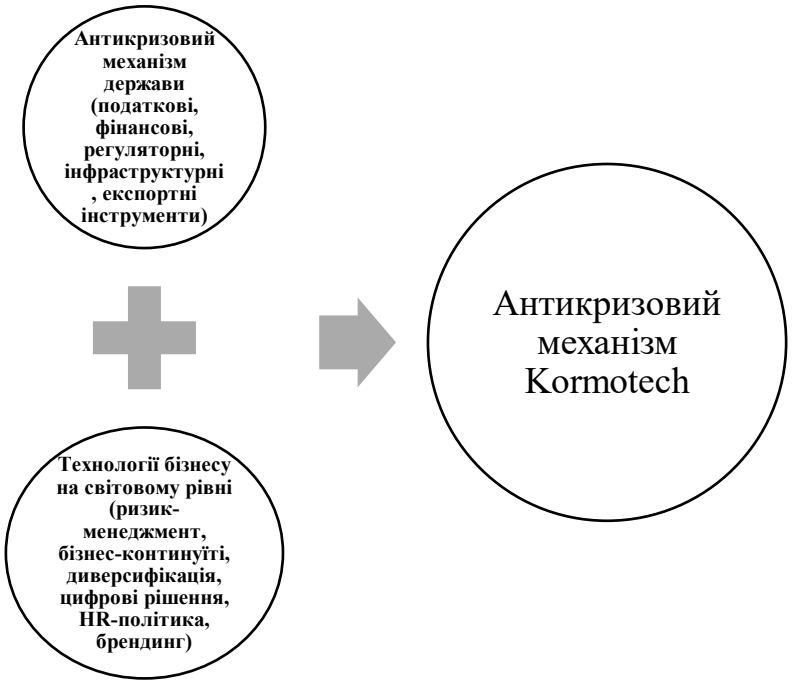


Рисунок 3.1 – Інтегрована модель антикризового управління компанії «Kormotech»

Щоб антикризовий механізм «Kormotech» не перетворився на формальний набір документів, а реально працював у період 2025–2028 років, він має спиратися на низку принципів.

По-перше, системність і узгодженість рішень. Антикризові дії в одному блоці не можуть суперечити цілям інших блоків. Наприклад, фінансова економія не повинна руйнувати виробничий потенціал або знищувати ключові бренди на

ринку. Для цього важливо поєднувати в одному інформаційному полі фінансові, виробничі, маркетингові та кадрові показники, використовувати єдині правила постановки цілей і оцінювання результатів.

По-друге, превентивний характер управління. Модель має орієнтуватися не лише на подолання вже наявних кризових ситуацій, а насамперед на раннє виявлення загроз. Це передбачає регулярне оновлення карти ризиків, встановлення порогових значень для ключових індикаторів (обороту, рентабельності, завантаження потужностей, структури ринків збуту, валютної експозиції тощо) та підготовку наперед продуманих варіантів дій.

По-третє, адаптивність до змін зовнішнього середовища та регуляторних вимог. Компанія працює у правових режимах кількох країн, тому модель антикризового управління повинна дозволяти швидко враховувати нові вимоги щодо безпечності продукції, зовнішньоекономічних операцій, логістики, валютного регулювання. Це означає наявність процедур оперативного перегляду планів, коли змінюються рамкові умови бізнесу.

По-четверте, інтеграція з державними й міжнародними інструментами підтримки. Йдеться не тільки про можливість отримувати фінансування в межах спеціальних програм, а й про використання державної аналітики, консультацій, гарантійних та експортно-кредитних механізмів. Для «Kormotech» важливим завданням є включення таких інструментів у фінансово-інвестиційний та операційно-логістичний блоки моделі.

По-п’яте, прозорість та відповідальність управління. В умовах високої невизначеності особливої ваги набувають внутрішні комунікації: працівники мають розуміти, які рішення ухвалюються, чому змінюються пріоритети, які ризики є ключовими. Це зменшує рівень внутрішньої напруги, допомагає утримати ключові кадри та підвищує довіру до керівництва.

Етапи реалізації моделі в 2025–2028 роках

Реалізацію запропонованої моделі доцільно розглядати як послідовність кількох етапів, логічно пов’язаних із середньостроковим горизонтом планування до 2028 року.

Підготовчий етап (2025 рік).

На цьому етапі головний акцент робиться на уточненні вихідних позицій та налаштуванні інструментів антикризового управління. До ключових завдань належать:

- оновлення карти ризиків з урахуванням воєнних загроз, змін логістики, валютно-фінансових обмежень і конкуренції на зовнішніх ринках;
- ревізія внутрішніх регламентів, що стосуються бюджетування, інвестицій, управління запасами, взаємодії з ключовими клієнтами;
- визначення переліку показників, за якими оцінюватиметься ефективність антикризового механізму (частка експорту, структура портфеля брендів, завантаження виробничих потужностей, рівень боргового навантаження тощо);
- первинне узгодження можливостей використання державних і міжнародних програм підтримки з потребами компанії.

Пілотний етап (2025–2026 роки).

На цьому кроці окремі елементи моделі тестуються в обмеженому форматі. Доцільно:

- запустити розширений антикризовий контролінг грошових потоків і ключових операційних показників;
- апробувати сценарне планування завантаження виробничих потужностей між Україною та Литвою;
- провести пілотні проєкти з оптимізації асортименту й логістики на декількох ключових ринках збуту;
- отримати перший практичний досвід участі в програмах державної та міжнародної підтримки, оцінити їхню придатність для потреб компанії.
- Етап масштабування (2026–2027 роки).

Після відпрацювання пілотних рішень антикризовий механізм поширюється на всю групу компаній. На цьому етапі:

- моделі планування й контролю інтегруються в єдину систему бюджетування та управлінської звітності;
- розширюється перелік ринків і продуктів, для яких здійснюється сценарне

– планування та оцінювання можливих кризових ситуацій;
    - процеси взаємодії з державними та міжнародними інститутами формалізуються (наприклад, через окремі напрями роботи у фінансово-інвестиційному блоці);
    - відбувається поглиблення цифровізації антикризових процедур – від оперативної аналітики до автоматизованого моніторингу індикаторів.

Етап консолідації та переходу до стійкого зростання (2027–2028 роки).

На завершальному етапі антикризовий механізм закріплюється як невід'ємна частина системи управління Kormotech. Очікувані результати включають:

- перехід від домінування короткострокових реакцій на зовнішні загрози до керованого, прогнозованого розвитку;
- формування узгодженої системи цілей та показників стійкості для ключових підрозділів і ринків;
- підвищення довіри з боку партнерів, фінансових установ і працівників до здатності компанії виконувати зобов'язання навіть за несприятливих умов;
- посилення конкурентних позицій Kormotech на світовому ринку кормів для тварин завдяки поєднанню власних бізнес-технологій і зовнішніх інструментів підтримки.

Очікувані результати від запровадження моделі

Реалізація моделі удосконаленого антикризового механізму дає змогу розглядати Kormotech не просто як компанію, що «адаптується» до кризових явищ, а як суб'єкта, який цілеспрямовано керує своєю стійкістю та розвитком. На практиці це має проявитися в:

- зменшенні чутливості діяльності до різких змін попиту та логістичних обмежень;
- більш збалансованій структурі ринків збуту й стабільнішому експортному портфелі;
- покращенні фінансових показників за рахунок керованого боргового

навантаження, пріоритизації інвестицій у проєкти, що знижують ризики;

– підвищенні якості управлінських рішень завдяки розвиненій аналітиці, сценарному плануванню та чітким регламентам антикризових дій;
– зміцненні кадрового потенціалу й корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність і взаємну підтримку в умовах невизначеності.

Таким чином, модель, сформована в цьому підрозділі, задає логіку для подальшого кількісного обґрунтування прогнозних показників діяльності «Kormotech» у 2025–2028 роках та розроблення конкретних заходів із підвищення стійкості й ефективності антикризового управління.

3.2. Напрями підвищення стійкості та ефективності антикризового управління компанії Kormotech

Запропонована в попередньому підрозділі модель антикризового механізму «Kormotech» задає загальну логіку поєднання внутрішніх бізнес-технологій із зовнішніми інструментами підтримки. У цьому підрозділі увага зосереджується на практичному наповненні цієї моделі: конкретизуються напрями підвищення фінансової, операційної, ринкової та кадрової стійкості компанії у 2025–2028 роках, а також здійснюється кількісне обґрунтування очікуваних результатів реалізації антикризових заходів. Такий підхід дозволяє перейти від опису окремих антикризових рішень до системної програми змін із вимірюваними результатами.

Удосконалення антикризового управління «Kormotech» на 2025–2028 роки пов’язане з переходом від окремих реактивних рішень до цілісної, проактивної системи. Запропонований антикризовий механізм має поєднувати інструменти державної підтримки та міжнародних програм із внутрішніми бізнес-технологіями компанії, спрямованими на підвищення фінансової стійкості, гнучкості операцій та збереження конкурентних переваг в умовах невизначеності.

У фокусі змін – кілька взаємопов’язаних блоків: фінансово-стабілізаційний, виробничо-логістичний, ринково-маркетинговий, кадровий та

інноваційно-цифровий. Кожен із них повинен мати чітко визначені цілі до 2028 року, кількісні орієнтири та набір конкретних заходів, що дозволяють утримувати керованість компанії навіть за різких змін зовнішнього середовища.

Запропонований комплекс заходів доцільно згрупувати за ключовими напрямами:

- фінансово-економічне зміцнення;
- виробничо-логістична стійкість;
- ринково-маркетинговий розвиток;
- кадровий та організаційно-управлінський потенціал;
- взаємодія з державними та міжнародними інститутами підтримки бізнесу.

Узагальнено зміст комплексу заходів можна подати в таблиці 3.1.

Таблиця 3.2

Комплекс заходів щодо підвищення стійкості антикризового управління «Kormotech» на 2025–2028 рр.

Напрям	Зміст заходу	Очікуваний результат	Орієнтовний горизонт реалізації
Фінансово-економічний	Удосконалення системи бюджетування та платіжного календаря з фокусом на ліквідність та валютні ризики	Зниження ймовірності касових розривів, підвищення керованості грошових потоків	Коротко- та середньостроковий (2025–2026 рр.)
Фінансово-економічний	Запровадження внутрішнього «стрес-тестування» прогнозних фінансових показників за кількома сценаріями (оптимістичний, базовий, песимістичний)	Своєчасне виявлення загрози погіршення результатів і підготовка коригувальних рішень	Постійно, з 2025 р.
Виробничо-логістичний	Подальша диверсифікація постачальників сировини й пакування, формування резервних логістичних маршрутів для експорту	Зменшення залежності від окремих постачальників і транспортних коридорів, підвищення гнучкості поставок	2025–2027 рр.
Виробничо-логістичний	Оптимізація завантаження виробничих потужностей в Україні та Литві з урахуванням ризиків воєнного характеру	Підвищення стійкості виробництва, можливість оперативно перерозподіляти обсяги випуску	2025–2028 рр.

Продовження Таблиці 3.2

Ринково-маркетинговий	Посилення присутності на ринках Центральної та Східної Європи, розвиток локальних партнерств і власних брендів у преміальному сегменті	Зростання частки експортної виручки, зміцнення брендів на ключових цільових ринках	2025–2028 рр.
Ринково-маркетинговий	Розвиток онлайн-каналів збуту, співпраця з міжнародними маркетплейсами товарів для тварин	Диверсифікація каналів збуту, зменшення залежності від традиційної офлайн-роздрібної торгівлі	2025–2027 рр.
Кадровий та управлінський	Формування крос-функціональної антикризової команди з представників фінансів, виробництва, логістики, маркетингу та HR	Підвищення швидкості й узгодженості управлінських рішень в умовах кризи	З 2025 р., на постійній основі
Кадровий та управлінський	Запровадження системи регулярних тренінгів з антикризового управління, управління ризиками, роботи в умовах невизначеності	Підвищення компетентності менеджменту, зменшення «людського фактора» в кризових ситуаціях	2025–2028 рр.
Взаємодія з державою та інституціями	Активне використання програм державної та міжнародної підтримки експортерів (гарантії, часткове страхування воєнних ризиків, підтримка логістики)	Зниження вартості залучення ресурсів, компенсація частини екстраризиків, пов’язаних із війною	2025–2028 рр.
Взаємодія з державою та інституціями	Участь у пілотних проєктах із цифровізації митних та прикордонних процедур, розвитку «зелених» коридорів для експорту кормів	Скорочення часу та витрат на експортні операції, підвищення передбачуваності постачань	2025–2027 рр.

Для того щоб запропоновані напрями підвищення стійкості не перетворилися на набір розрізнених рішень, їх доцільно розглядати як поетапну програму розвитку антикризового управління на 2025–2028 роки. На першому етапі (2025 рік) акцент доцільно зробити на стабілізації фінансових потоків, уточненні карти ризиків, налагодженні системи регулярного моніторингу показників і впорядкуванні взаємодії між ключовими функціональними підрозділами. Це створює базу для подальших, більш амбітних перетворень.

Другий етап (орієнтовно 2026 рік) має зосереджуватися на посиленні операційної гнучкості та логістичної стійкості. Ідеться про оптимізацію

завантаження виробничих потужностей в Україні та Литві, диверсифікацію постачальників і транспортних маршрутів, перегляд політики управління

запасами, а також підтримку гнучких форматів роботи персоналу в умовах підвищеної невизначеності.

На третьому етапі (2027–2028 роки) пріоритет поступово зміщується до розвитку ринкових і інноваційних складових стійкості. Сюди входить розширення присутності на зовнішніх ринках, зміцнення позицій у преміальному сегменті кормів, активніше використання партнерств з міжнародними ритейлерами та дистриб'юторами, впровадження цифрових інструментів аналітики та планування. У сукупності це дозволяє Kormotech не лише реагувати на кризові виклики, а й використовувати їх як можливість для переходу на новий рівень конкурентоспроможності.

Запропонований комплекс заходів напряму пов'язаний із результатами другого розділу. Проблеми, виявлені під час оцінювання кризового середовища та діючої системи антикризового управління, трансформуються у конкретні управлінські рішення, які мають бути інтегровані в загальну стратегію розвитку «Kormotech».

З огляду на тему роботи, важливо не лише вдосконалити внутрішні бізнес-процеси «Kormotech», а й підсилити зв'язок компанії з інструментами державної та міжнародної підтримки.

У межах державного механізму антикризового управління для «Kormotech» доцільно зосередитися на таких напрямах:

- Механізми підтримки експорту. Компанія може розширити участь у програмах державних та квазідержавних експортно-кредитних агентств, що надають страхування експортних контрактів, гарантії під кредити й консультаційну підтримку. Це дає змогу знизити ризик неплатежів з боку іноземних контрагентів і спростити залучення фінансування під розширення зовнішніх поставок.
- Інструменти часткової компенсації воєнних та логістичних ризиків. В умовах триваючої війни частина витрат Kormotech пов'язана з об'їзними маршрутами, затримками на кордонах, підвищенням вартості страхування вантажів. Участь у відповідних державних та

– міжнародних програмах дозволяє пом’якшити ці ризики й підвищити передбачуваність експортної діяльності.
– Підтримка інвестиційних проєктів. Для розвитку виробничих потужностей, модернізації обладнання та впровадження «зелених» технологій компанія може розраховувати на пільгові кредити, грантові програми та податкові стимули. Включення таких інструментів у антикризову стратегію дає змогу не лише реагувати на кризу, а й використовувати її як можливість для технологічного оновлення.

У межах запропонованого комплексу заходів «Kormotech» доцільно сформувати внутрішній блок роботи з державними та міжнародними інститутами, відповідальний за моніторинг доступних програм, підготовку заявок і супровід проєктів. Це підвищить керованість процесу залучення зовнішньої підтримки та зменшить ризик втрати важливих можливостей.

Окремого акценту потребує взаємодія «Kormotech» із державними механізмами антикризової підтримки та міжнародними інституціями. Для компанії, яка працює одночасно на українському та європейських ринках, важливо не обмежуватися лише класичними інструментами комерційного кредитування чи стандартними експортними контрактами. Доцільно системно відстежувати й використовувати можливості, які надають програми підтримки експорту, інвестиційні та гарантійні інструменти міжнародних фінансових організацій, державні ініціативи зі страхування воєнних і політичних ризиків.

У цьому контексті антикризовий механізм «Kormotech» має включати не тільки внутрішні процеси планування та контролю, а й сформовану практику роботи з інституційним середовищем: участь у галузевих асоціаціях, діалог із органами влади щодо логістичних та регуляторних обмежень, використання консультаційної підтримки та грантових програм. Узгодження корпоративних антикризових рішень із державними й міжнародними інструментами дозволяє зменшити вартість залучення ресурсів, підвищити прогнозованість регуляторного середовища та швидше адаптуватися до змін на світовому ринку.

Щоб продемонструвати антикризовий ефект запропонованого комплексу рішень, доцільно зіставити базовий сценарій розвитку компанії (без впровадження повного комплексу) та цільовий сценарій (з урахуванням реалізації ключових заходів). В якості орієнтовних показників можна використати:

1. оборот (виручку) компанії;
2. обсяг реалізації в натуральному вимірі;
3. частку експорту в загальному обсязі продажів;
4. рівень рентабельності діяльності.

Орієнтовний прогноз ключових показників розвитку Kormotech за базовим і цільовим сценаріями на 2025–2028 рр. доцільно представити в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз ключових показників діяльності «Kormotech» за базовим і цільовим сценаріями на 2025–2028 рр.

Показник	2024 (факт, база)	2025	2026	2027	2028
Оборот, млн дол. США – базовий сценарій	163	172	181	191	202
Оборот, млн дол. США – цільовий сценарій	163	176	190	206	223
Частка експорту в обороті, % – базовий сценарій	50	52	53	54	55
Частка експорту в обороті, % – цільовий сценарій	50	55	57	59	60
Обсяг реалізації, тис. тонн – базовий сценарій	83	87	91	95	99
Обсяг реалізації, тис. тонн – цільовий сценарій	83	88	93	99	105
Рентабельність діяльності, % – базовий сценарій	10	10	10,5	10,5	11
Рентабельність діяльності, % – цільовий сценарій	10	10,5	11	11,5	12

Щоб оцінювати не лише факт реалізації заходів, а й реальний ефект від удосконалення антикризового управління, компанії потрібна зрозуміла система показників моніторингу. До такої системи варто включити:

- фінансові індикатори – динаміку обороту, рентабельність операційної діяльності, рівень боргового навантаження, структуру грошових потоків;
- ринкові індикатори – частку експорту в загальному обсязі продажів, кількість країн присутності, позиції ключових брендів у цільових сегментах;
- операційні індикатори – рівень використання виробничих потужностей, частоту збоїв у поставках, середній час виконання

замовлень для основних ринків збуту;

– кадрові індикатори – плинність персоналу, забезпеченість критично важливих посад кадровим резервом, результати опитувань щодо залученості та готовності до змін;
– індикатори взаємодії з інституційним середовищем – кількість проєктів за участю міжнародних фінансових організацій, обсяг ресурсів, залучених через програми підтримки, участь у галузевих і експортних ініціативах.

Регулярний аналіз цієї системи показників дозволяє своєчасно коригувати антикризову програму, посилювати успішні напрями та відмовлятися від рішень, які не дають очікуваного результату. Важливо, що компанія розглядається не як пасивний об’єкт впливу кризових процесів, а як активний суб’єкт, який свідомо керує власною стійкістю.

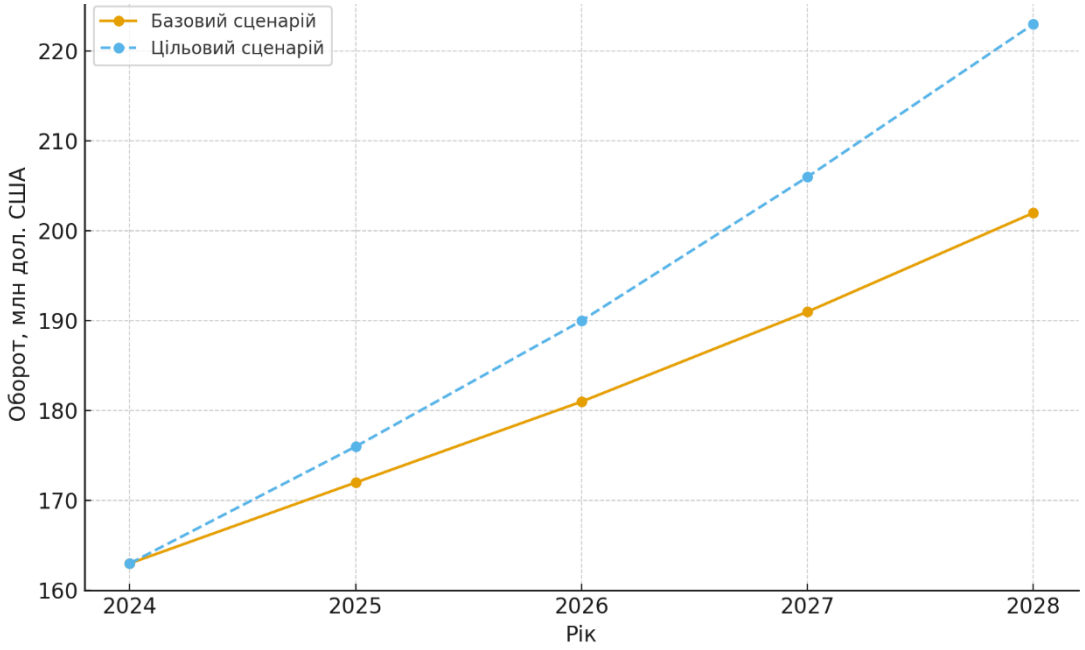


Рисунок 3.2 – Динаміка обороту компанії «Kormotech» за базовим і цільовим сценаріями у 2024–2028 рр.

У базовому сценарії «Kormotech» зберігає наявні тенденції зростання, що забезпечує поступове збільшення обороту та обсягів реалізації. Проте частка експорту зростає повільно, а рентабельність лише незначною мірою покращується. Це означає, що компанія залишається вразливою до внутрішніх потрясінь попиту й регуляторних змін на українському ринку.

У цільовому сценарії, який передбачає реалізацію запропонованого комплексу антикризових заходів, темпи зростання обороту та експорту вищі, ніж у базовому варіанті. Компанія швидше нарощує присутність на зовнішніх ринках, що зменшує залежність від внутрішньої кон'юнктури й підвищує стійкість до кризових явищ у національній економіці. Одночасно оптимізація витрат, посилення фінансового контролю, диверсифікація постачальників і каналів збуту сприяють поступовому зростанню рентабельності.

Запропоновані напрями підвищення стійкості антикризового управління не позбавлені власних ризиків. Реалізація програми на 2025–2028 роки може ускладнюватися браком інвестиційних ресурсів, посиленням конкуренції на зовнішніх ринках, зміною регуляторних вимог у країнах присутності, а також можливими обмеженнями з боку логістичної інфраструктури. Додатковим викликом стає потреба поєднувати короткострокові стабілізаційні рішення з довгостроковими інвестиціями у виробництво, бренди та персонал.

Успішність реалізації запропонованих заходів залежить від того, наскільки послідовно компанія дотримуватиметься обраної логіки антикризового управління: підтримуватиме актуальність карти ризиків, забезпечуватиме прозорість внутрішніх процесів, розвиватиме партнерства з державними та міжнародними інституціями, не відкладатиме інвестиції, які безпосередньо зменшують вразливість бізнесу. За таких умов удосконалений антикризовий механізм перетворюється не просто на набір формальних процедур, а на реальний інструмент довгострокового зміцнення позицій «Kormotech» на світовому ринку.

У цілому запропоновані напрями підвищення стійкості та ефективності антикризового управління «Kormotech» формують узгоджену середньострокову програму дій, орієнтовану на 2025–2028 роки. Її реалізація передбачає одночасні зміни у фінансово-економічній, виробничо-логістичній, ринково-маркетинговій та кадрово-управлінській підсистемах компанії, а також активніше використання можливостей державної та міжнародної підтримки. Поєднання цих компонентів дає змогу розглядати «Kormotech» як підприємство, що не просто адаптується до затяжної нестабільності, а цілеспрямовано формує власну стійкість і конкурентні

переваги на світовому ринку. У цьому полягає практичний зміст удосконалення

антикризового управління, який розкрито в даному розділі й узагальнено у висновках до магістерської роботи.

Висновки до розділу 3

Розробка пропозицій щодо удосконалення антикризового управління компанії «Kormotech» показала, що стійкість бізнесу в умовах воєнних загроз, глобальної конкуренції та нестабільності зовнішніх ринків не може забезпечуватися окремими тактичними рішеннями. Запропонована модель антикризового механізму ґрунтується на поєднанні глобального, державного, корпоративного та операційного рівнів управління й дає змогу узгодити дії компанії з інструментами економічної політики держави та можливостями міжнародних інституцій. «Kormotech» у такій логіці розглядається як активний суб’єкт, який цілеспрямовано формує власний антикризовий потенціал, а не лише реагує на зовнішні події.

Запропонований механізм структуровано за ключовими блоками: стратегічно-аналітичним, фінансово-інвестиційним, операційно-логістичним, маркетингово-клієнтським та організаційно-кадровим. Для кожного з них окреслено зміст управлінських рішень, внутрішні бізнес-технології компанії та інструменти підтримки з боку держави й міжнародних фінансових організацій. Така побудова дозволяє перевести антикризове управління із площини ситуативних заходів у площину системної політики, де кожен напрям має свої цілі, індикатори результативності та джерела ресурсного забезпечення на 2025–2028 роки.

Кількісне обґрунтування запропонованих заходів на основі прогнозування показників діяльності «Kormotech» на 2025–2028 роки показало, що реалізація цільового антикризового сценарію забезпечує прискорення зростання обороту, подальше підвищення частки експорту, посилення ролі преміального сегмента продукції та більш збалансоване використання виробничих потужностей в

Україні та Литві порівняно з базовою траєкторією. Отримані результати свідчать, що інвестиції у стійкість – диверсифікацію логістики, розвиток продуктового портфеля, цифрові інструменти планування, роботу з персоналом – мають не лише захисний ефект, а й створюють додаткові можливості для розширення присутності на світовому ринку.

Окреме значення мають запропоновані підходи до формування системи моніторингу реалізації антикризового механізму. Поєднання фінансових, ринкових, операційних, кадрових та інституційних індикаторів дозволяє регулярно оцінювати, наскільки компанії вдається зменшувати вразливість до кризових впливів і посилювати власні конкурентні позиції. Така система показників перетворює антикризове управління на безперервний процес навчання організації, у межах якого коригуються пріоритети, оновлюються сценарії розвитку та уточнюються плани взаємодії з державними й міжнародними партнерами.

Запропонований комплекс заходів не усуває повністю ризики, зумовлені воєнною та глобальною нестабільністю, однак створює для «Kormotech» більш кероване середовище функціонування. Поєднання внутрішніх бізнес-технологій із зовнішніми інструментами підтримки, поетапна реалізація програми на 2025–2028 роки та акцент на розвитку людського капіталу формують основу для переходу від реагування на кризи до їх випереджального управління. Отже, удосконалений антикризовий механізм може розглядатися як практично орієнтований інструмент підвищення стійкості й ефективності компанії на світовому рівні та як приклад для адаптації іншими українськими підприємствами, інтегрованими у глобальні ринки.

ВИСНОВОК

Проведене магістерське дослідження дало можливість комплексно розглянути антикризове управління в умовах глобальної нестабільності як результат взаємодії державного регулювання та сучасних бізнес-технологій на рівні підприємства. У центрі уваги опинилася українська міжнародна компанія «Kormotech», діяльність якої розгортається в полі дії воєнних ризиків, змін зовнішньої кон'юнктури, конкуренції з глобальними виробниками та водночас – у просторі нових можливостей на світовому ринку. На цьому тлі було послідовно розкрито теоретичні засади антикризового управління, проведено ґрунтовний аналіз практики «Kormotech» та запропоновано модель удосконалення антикризового механізму на 2025–2028 роки.

Теоретичний блок роботи дозволив поглибити уявлення про економічні кризи як складні, багатовимірні явища, що формуються під впливом поєднання внутрішніх дисбалансів і зовнішніх чинників. Уточнено зміст поняття економічної кризи, виокремлено її типові ознаки, причини та наслідки, показано, що в умовах глобалізації кризові процеси набувають здатності швидко поширюватися між країнами через фінансові, торговельні та логістичні канали. Узагальнення підходів до класифікації криз за рівнем прояву, сферою виникнення, характером перебігу та передбачуваністю створило концептуальну рамку для подальшого аналізу антикризових механізмів і визначення їхнього місця у системі державної економічної політики.

Окремо було розглянуто антикризове управління в контексті державного регулювання. Державні інструменти підтримки економіки в періоди криз – податкові, фінансові, регуляторні, інституційні – розглядаються не як набір розрізнених заходів, а як цілісний механізм, який має забезпечувати не тільки реагування на вже проявлені проблеми, а й зниження ймовірності їх загострення у майбутньому. На рівні підприємства антикризове управління інтерпретовано як систему взаємопов'язаних бізнес-технологій: управління ризиками, фінансова стабілізація, гнучке планування виробництва та логістики, антикризовий

маркетинг, робота з персоналом, використання цифрових рішень для підтримки управлінських рішень. Важливим висновком стало розуміння того, що ефективність антикризового менеджменту зростає тоді, коли ці внутрішні інструменти інтегруються з можливостями, які формує державна політика та міжнародні інституції.

Аналітична частина була присвячена компанії «Kormotech» як прикладу українського бізнесу, що працює на світовому ринку в умовах тривалої нестабільності. В роботі систематизовано організаційно-економічні характеристики компанії: історія становлення, розвиток виробничої бази в Україні та Литві, формування портфеля брендів і розширення географії присутності. Показано, що «Kormotech» пройшла шлях від регіонального виробника до помітного гравця європейського ринку кормів для котів і собак, поєднавши українське походження, сімейну модель власності та стратегічну орієнтацію на експорт.

Аналіз динаміки виручки, обсягів реалізації, структури ринків збуту та частки експорту засвідчив, що навіть у період воєнних загроз і глобальних дисбалансів компанія зуміла не тільки зберегти, а й посилити свої позиції. Зростання обороту, переорієнтація на ринки Центральної та Східної Європи, підвищення ролі преміального сегмента продукції та збільшення частки продажів за межами України свідчать про гнучкість бізнес-моделі й здатність використовувати кризу як стимул до структурних змін. Разом із тим виявлено низку вразливих зон: залежність від імпортної сировини, чутливість до логістичних обмежень, потреба в подальшому посиленні формалізованого ризик-менеджменту й кадрової стійкості.

Важливим результатом стало зіставлення зовнішнього та внутрішнього кризового середовища з фактичним станом антикризового управління в «Kormotech». Було показано, що компанія вже активно застосовує сучасні практики планування грошових потоків, диверсифікації ринків збуту, адаптації асортименту до платоспроможного попиту, гнучкого завантаження виробничих потужностей, використання цифрових каналів комунікації з клієнтами. Водночас

доопрацювання потребують аспекти системного моніторингу ризиків, інтеграції сценарного підходу до планування, розширення співпраці з державними програмами підтримки експортерів та інструментами міжнародних фінансових організацій.

Прикладний блок роботи був спрямований на формування моделі удосконалення антикризового механізму «Kormotech» із часовим горизонтом 2025–2028 років. Запропоновано розглядати антикризове управління компанії як багаторівневу систему, що охоплює стратегічно-аналітичний, фінансово-інвестиційний, операційно-логістичний, маркетингово-клієнтський та організаційно-кадровий блоки. Для кожного з них окреслено зміст управлінських рішень, визначено набір внутрішніх бізнес-технологій і виділено можливі інструменти підтримки з боку держави та міжнародних інституцій – від програм експортного кредитування й гарантій до ініціатив, пов’язаних з інноваціями, енергоефективністю та розвитком людського капіталу.

Особливу увагу приділено узгодженню внутрішніх змін у компанії з преконфігурацією її взаємодії із зовнішнім інституційним середовищем. Модель передбачає поетапне впровадження заходів: спочатку – зміцнення фінансової та організаційної бази антикризового управління, далі – підвищення гнучкості виробництва й логістики, а на завершальному етапі – нарощування ринкової та інноваційної стійкості, включаючи розширення присутності на зовнішніх ринках та розвиток продуктового портфеля. Запропоновано орієнтовні індикатори результативності, які дозволяють відстежувати не тільки факт реалізації заходів, а й зміну фінансових, ринкових, операційних та кадрових параметрів стійкості.

На основі прогнозних розрахунків для 2025–2028 років було обґрунтовано, що реалізація вдосконаленого антикризового механізму здатна забезпечити прискорення зростання обороту, подальше збільшення частки експорту в структурі доходів, більш збалансоване завантаження виробничих майданчиків у різних країнах, зниження залежності від окремих ринків та постачальників, а також зміцнення позицій у середньому й преміальному сегментах. У такий спосіб антикризові заходи перестають бути суто «оборонною» реакцією і

перетворюються на інструмент довгострокового розвитку та посилення конкурентоспроможності компанії на світовому рівні.

Сформований у роботі підхід має як теоретичну, так і прикладну вагу. Теоретичний внесок полягає в конкретизації змісту антикризового управління в умовах глобалізації з урахуванням одночасного впливу державної економічної політики та бізнес-рішень на рівні окремої компанії. Практична значущість проявляється в тому, що запропонована модель та напрацьовані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення внутрішніх регламентів антикризового управління в Kormotech, а також адаптовані іншими українськими підприємствами, інтегрованими у міжнародні ланцюги створення вартості.

Разом узяті результати магістерської роботи демонструють, що антикризове управління у сучасних умовах уже не може розглядатися як сукупність ізольованих дій у відповідь на окремі загрози. Воно постає як безперервний процес, у межах якого компанія поєднує стратегічне бачення, гнучкі бізнес-технології, активну взаємодію з державними та міжнародними інституціями та постійне навчання організації. Для «Kormotech» це означає можливість переходу від адаптації до криз до їх випереджального управління, а для української економіки загалом – приклад того, як національний бізнес може зберігати й посилювати свої позиції на світовому ринку, працюючи в надзвичайно складному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Антикризова фінансова стратегія підприємства в умовах турбулентності бізнес-середовища // Бізнес Інформ. – 2020. – № 12. – С. 465–470.
2. Антонюк Н. А. Антикризове управління національною економікою в умовах децентралізації : дис. ... канд. екон. наук. – Львів : ЛКА, 2020. – 240 с.
3. Антикризове управління національною економікою : монографія / за ред. В. Усика. – Київ : KSE, 2021.
4. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З. Є. Шершньова та ін. – Київ : КНЕУ, 2020.
5. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану // Український журнал прикладної економіки та підприємництва. – 2024. – № 2. – С. 45–54.
6. Багорка М. О. Антикризове управління підприємством: теоретичні засади та інструменти реалізації // Економіка та управління підприємствами. – 2022. – № 3. – С. 32–39.
7. Базилевич В. Д., Гражевська Н. І. Світова економіка : підручник. – 8-ме вид. – Київ : Знання, 2021. – 712 с.
8. Бликар М., Мельник А. Economic security of Ukraine: state, threats and problems of ensuring // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. – 2025. – № 3. – С. 229–236.
9. Бюлетень НБУ «Макроекономічний та монетарний огляд». – Національний банк України. – 2023–2024 рр. – Режим доступу: https://bank.gov.ua
10. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни // Економічний простір. – 2022. – Вип. 182. – С. 38–43.
11. Волошин В. І. Світова економіка : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 712 с.

Гавкалова Н., Акімова Л., Акімов О. Механізм антикризового управління в епоху цифрових технологій // Публічне управління та адміністрування в Україні.

– 2021. – № 20. – С. 15–22.

12. Дикань В. Л., Колесникова К. А. Глобальні виклики та антикризова політика держави щодо підтримки бізнесу в умовах війни // Проблеми економіки. – 2023. – № 2. – С. 5–16.
13. Economic Security Bureau of Ukraine. Report on Implementation of the Economic Security Strategy of Ukraine until 2025. – Kyiv : ESBU, 2024.
14. European Bank for Reconstruction and Development. EBRD support to agribusiness and pet food manufacturers in Ukraine. – London : EBRD, 2022.
15. International Finance Corporation. Private sector resilience in Ukraine’s food industry under war. – Washington, DC : IFC, 2024.
16. International Monetary Fund. World Economic Outlook Database, October 2024. – Washington, DC : IMF, 2024.
17. Kormotech. Official corporate website. – Режим доступу: https://kormotech.com
18. Kormotech. We saved 160 thousand lives. How Kormotech helps quadrupeds during war. – Режим доступу:

https://kormotech.com/articles/we-saved-160-thousand-lives-how-kormotech-helps-quadrupeds-during-war

19. Kormotech. Kormotech works without changes: information for partners and customers. – Режим доступу:

https://kormotech.com/articles/kormotech-works-without-changes

20. Kormotech. Kormotech is switching to «green» energy. – Режим доступу:

https://kormotech.com/articles/kormotech-is-switching-to-green-energy

21. Kormotech. Dedication to innovation and sustainability in pet food packaging. – Режим доступу:

https://kormotech.com/articles/viddanist-innovaciam-ta-stalosti-u-sferi-upakuvanna-kormu-dla-kotiv-ta-sobak

22. Kormotech. Pet food industry trends: innovations, premium products and growing demand for snacks. – Режим доступу:

https://kormotech.com/articles/trendi-petfood-rinku-innovacii-premium-

produkti-ta-zrostaucij-popit-na-sneki

23. Kormotech. New export countries and own production in the EU: where Ukrainian pet food market leader moves. – Режим доступу: https://kormotech.lt/en/articles/novi-kraini-eksportu-i-vlasne-virobnictvo-v-es-kudi-ruhaut-sa-lideri-ukrains-kogo-rinku-kormiv-dla-tvarin
24. KPMG. Crisis management and business continuity in Ukraine 2022–2024. – Київ : KPMG in Ukraine, 2024.
25. Kudelskyi V. E. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством // Економічний простір. – 2020. – № 163. – С. 81–84.
26. Кредісов А. І. Глобальні економічні тренди та виклики для українського бізнесу в посткризовий період // Економіка України. – 2024. – № 4. – С. 5–19.
27. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. – Paris : OECD Publishing, 2025.

Optimeal. Super-premium nutrition for cats & dogs. – Офіційний сайт бренду Optimeal компанії Kormotech. – Режим доступу: https://kormotech.com/optimeal

28. Pallay D. A. Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану // Intellect XXI. – 2024. – № 4. – С. 90–97.
29. Petfood Industry. Kormotech reports $163M revenue, plans expansion in Eastern Europe. – 18.02.2025. – Режим доступу: https://www.petfoodindustry.com
30. Пархоменко В. М. Антикризова стійкість підприємств: уроки пандемії та війни // Фінанси України. – 2023. – № 9. – С. 72–85.
31. Report on Implementation of the Association Agreement between Ukraine and the EU in 2022. – Kyiv : Government Office for Coordination of European and Euro-Atlantic Integration, 2023. – 332 p.
32. Save Pets of Ukraine – official website ініціативи підтримки тварин під час війни. – Режим доступу: https://savepetsofukraine.kormotech.com
33. Save Pets of Ukraine. Annual report: our help in 2023. – 31.12.2023. – Режим доступу:

https://savepetsofukraine.kormotech.com/en/post/annual-report-our-help-in-2023

34. Sharanov R. Features of crisis management of business entities during war // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. – 2023. – № 4. – P. 181–188.
35. The EU in 2022 – General Report on the Activities of the European Union. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023.
36. The World Bank in Ukraine – Country Overview. – World Bank. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine
37. TradewithUkraine. Pet products: Kormotech. – Режим доступу: https://tradewithukraine.com/petproducts
38. Ukraine – Country page. – OECD. – Режим доступу: https://www.oecd.org/countries/ukraine
39. Ukraine – Economy and Finance. – European Commission, DG ECFIN. – Режим доступу: https://economy-finance.ec.europa.eu/
40. Ukraine and the IMF. – International Monetary Fund, Country page «Ukraine». – Режим доступу: https://www.imf.org/en/countries/ukr
41. Ukraine: 2023 Article IV Consultation, Second Review under the Extended Arrangement. – IMF Country Report No. 23/366. – Washington, DC : International Monetary Fund, 2023.
42. United Nations Development Programme in Ukraine. Business recovery and resilience in wartime Ukraine: analytical report. – Kyiv : UNDP, 2023.
43. World Bank. Global Economic Prospects, January 2024. – Washington, DC : World Bank, 2024.
44. Семенова Н. В. Глобальні ризики та їх вплив на стратегії компаній // Журнал європейської економіки. – 2024. – № 2. – С. 27–39.
45. Якименко О. С. Оцінювання впливу глобальних шоків на розвиток підприємств реального сектору економіки // Фінанси, облік і аудит. – 2023. – № 4. – С. 41–52.
46. Zadoia A. O., Kovalenko Yu. S. Стратегії відновлення бізнесу в умовах

воєнної економіки України // Економіка України. – 2023. – № 7. – С. 3–18.

47. Zvit pro upravlinnia TzOV «Kormotech» za 2023 rik. – Львів : ТзОВ «Кормотех», 2024. – 28 с.
48. Zvit pro upravlinnia TzOV «Kormotech» za 2024 rik. – Львів : ТзОВ «Кормотех», 2025. – 30 с.
49. Єрмолаєва О. Г. Антикризове управління фінансово-економічною стійкістю підприємства // Економіка та держава. – 2021. – № 12. – С. 45–50.
50. Ковальчук А. М. Фінансово-економічна безпека підприємства в контексті адаптації до викликів цифрового середовища // Економіка та держава. – 2020. – № 3(71). – С. 152–159.
51. Ковальчук Т. Т. Фінансово-економічна безпека підприємства в умовах кризових явищ : монографія. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 312 с.
52. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Антикризове управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобальної нестабільності // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2021. – № 5. – С. 34–46.
53. Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах : монографія. – Львів : СПОЛОМ, 2023. – 228 с.
54. Копитко В. В. Державна політика підтримки експорту в умовах повоєнного відновлення України // Фінанси України. – 2024. – № 6. – С. 25–41.
55. Кривов’язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. – 3-тє вид., допов. і переробл. – Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. – 396 с.
56. Кривов’язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження // Економіка та суспільство. – 2025. – № 78. – С. 180–187.

57. Кудельський В. Е. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством // Економічний простір. – 2020. – № 163. – С. 81–84.
58. Лісецький Ю. О. Механізм державного регулювання економічної безпеки в умовах воєнного стану // Економіка та держава. – 2023. – № 10. – С. 8–15.
59. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Антикризове управління підприємствами готельно-ресторанної сфери // Вісник Уманського національного університету садівництва. – 2020. – Вип. 96, ч. 2. – С. 131–141.
60. Мазур Н. Crisis management of enterprises and post-war reconstruction in Ukraine // Modern Engineering and Innovative Technologies. – 2024. – № 21(2). – P. 45–52.
61. Мазаракі А. А., ін. Антикризова політика держави щодо сфери торгівлі в умовах воєнного стану // Журнал європейської економіки. – 2022. – № 3. – С. 35–47.
62. Морозов Є. Ю. Сучасна парадигма антикризового управління корпоративними підприємствами // Економіка і управління. – 2020. – № 2. – С. 34–41.
63. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua
64. Павловський М. А. Державні антикризові програми підтримки малого і середнього бізнесу в Україні // Вісник КНЕУ. – 2021. – № 5. – С. 21–30.
65. Перегуда Ю. А. Антикризове управління в туристичній галузі // Туризм: наука і практика. – 2021. – № 1. – С. 112–118.
66. Пілецька С. Основи антикризового управління в умовах воєнного стану // Економічний розвиток. – 2024. – № 2. – С. 55–63.
67. Пріб К. А. Антикризове управління // Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. – Київ : НаУКМА, 2021. – С.

210–236.

68. Про затвердження Порядку надання грантів на переробні підприємства : постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 739. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua
69. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/go/2275-19
70. Савчук В. П. Фінансові стратегії антикризового управління підприємством : монографія. – Харків : ХНЕУ, 2021. – 284 с.
71. Сітак І. Л. Управління економічною стійкістю підприємства : дис. ... канд. екон. наук. – Харків : НТУ «ХПІ», 2021. – 220 с.
72. Скопенко Н. С., ін. Антикризове управління в умовах воєнного стану // Наукові праці НУХТ. – 2025. – № 4. – С. 120–129.
73. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року : Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/go/347/2021
74. Томарева-Патлахова В. В. Удосконалення антикризової стратегії промислового підприємства // Економіка та суспільство. – 2025. – № 2. – С. 363–368.
75. Трансформація викликів та загроз економічній безпеці України в умовах воєнної агресії : аналітична доповідь / Нац. ін-т стратегічних досліджень. – Київ, 2022.
76. Український журнал прикладної економіки та підприємництва. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану // Український журнал прикладної економіки та підприємництва. – 2024. – № 2. – С. 45–54.
77. Фойт С. Фінансово-економічна безпека підприємств в кризових умовах // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Фінансово-економічна безпека суб’єктів господарювання». – Тернопіль : ТНТУ, 2022. – С. 162–164.

78. Хопитко В. В. Державна політика підтримки експорту в умовах повоєнного відновлення України // Фінанси України. – 2024. – № 6. – С. 25–41.
79. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєздатності підприємства // Економіка і регіон. – 2023. – № 3. – С. 59–65.
80. Шевченко О. А. Інноваційні підходи до антикризового управління в умовах збройного конфлікту // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». – 2022. – № 5(3). – С. 55–62.
81. Шпильова В. О. Механізми адаптації підприємств до кризових умов // Економіка та держава. – 2024. – № 1. – С. 32–38.
82. Ярмоленко О. В. Світова економічна кон’юнктура і можливості для експорту української продукції // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2024. – № 6. – С. 9–22.
83. Асоціація українського бізнесу. Дослідження стійкості підприємств України в умовах війни. – Київ, 2023. – 64 с.