

*Н. С. Скопенко,  
д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,  
Навчально-науковий інститут економіки і управління,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>  
І. В. Северина,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6112-8265>  
В. П. Голобородько,  
аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,  
Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6411-1805>  
О. В. Овдій,  
старший викладач кафедри обліку і аудиту,  
Навчально-науковий інститут економіки і управління,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1531-3352>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.86

## РОЗВИТОК І СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

N. Skopenko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies  
I. Severyna,  
PhD in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv  
V. Holoborodko,  
Postgraduate student, National University of Food Technologies  
O. Ovdii,  
Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing,  
National University of Food Technologies

### DEVELOPMENT AND RESILIENCE OF ENTERPRISES DURING ECONOMIC INSTABILITY

**У сучасних умовах турбулентного економічного середовища все більшої актуальності набуває дослідження взаємозв'язку між розвитком та стійкістю підприємства. Незважаючи на те, що високий рівень розвитку свідчить про успішне функціонування суб'єкта господарювання, він не завжди гарантує його довгострокову стійкість. Розвиток можна розглядати як результат реалізації стратегічних ініціатив, тоді як стійкість — як здатність підприємства адаптуватися до змін, зберігати стабільність та протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам. У статті досліджено сутність та складові стійкості підприємств харчової промисловості в умовах сучасних економічних, політичних та соціальних викликів. Розкрито взаємозв'язок між розвитком і стійкістю підприємства, обгрунтовано, що стратегічний розвиток без забезпечення стійкості є неефективним. Визначено основні види стійкості: фінансова, економічна, операційна, екологічна, со-**

ціальна та стратегічна. Проаналізовано фактори, що впливають на кожен із цих типів стійкості, та визначено їх значення для забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства. Акцент зроблено на інтеграції стратегій розвитку та стійкості в єдину управлінську систему.

*In today's turbulent economic environment, examining the relationship between enterprise development and resilience is becoming increasingly important. While a high level of development typically reflects the effective functioning of a business entity, it does not necessarily guarantee its long-term resilience and success. Development can be seen as the result of strategic initiatives, while resilience represents an enterprise's ability to adapt to change, maintain stability, and counter external and internal threats.*

*This article examines the nature and components of resilience in food industry enterprises amid contemporary economic, political, and social challenges. The interdependence between development and resilience is emphasized, arguing that strategic development without resilience is ineffective. The study identifies key types of resilience — financial, economic, operational, environmental, social, and strategic — and analyzes the factors influencing each type. Their significance in improving the competitiveness and adaptability of enterprises is substantiated. Internal and external environmental factors can have both negative and positive impacts on the level of enterprise development. Among the internal factors, it is essential to highlight the enterprise's financial and economic condition, material and technical resources, staff qualifications, product assortment, and level of innovation activity. External factors include the availability and cost of raw materials, the competitive structure of the market, consumer demands, legislative requirements, inflation expectations, exchange rate fluctuations, and the purchasing power of the population.*

*Enterprise resilience is shown by its capacity to effectively endure the impacts of adverse external and internal factors-economic, political, and environmental-while keeping control and restoring stability following crises. In this context, development serves not only as an outcome but also as a means to cultivate resilience. Emphasis is placed on integrating development and resilience strategies into a unified management system.*

*Ключові слова: стійкість підприємства, харчова промисловість, стратегічний розвиток, ризики, фінансова стабільність, операційна адаптивність, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність.*

*Key words: enterprise resilience, food industry, strategic development, risks, financial stability, operational adaptability, environmental responsibility, social responsibility.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах сучасної економічної нестабільності та глобалізації підприємства стикаються з численними викликами, такими як політичні та економічні кризи, зміни в законодавстві, конкуренція, технологічні інновації, а також зміни в споживчих уподобаннях. Тому одними з найважливіших аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його розвиток та стійкість.

Розвиток підприємства визначається через здатність до впровадження інновацій, розширення ринків збуту та диверсифікації джерел доходу, що сприяють його зростанню і адаптації до швидко змінюваних умов.

Досягнення високого рівня розвитку підприємства часто сприймається як ознака його успішності, проте він не обов'язково забезпечує стабільність функціонування у довгостроковій перспективі. Стійкість підприємства значною мірою залежить не стільки від досягнутого рівня розвитку, скільки від здатності суб'єкту господа-

рування адаптуватися до змінного середовища, ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, серед яких фінансові труднощі, кризові ситуації, ринкова нестабільність та інші дестабілізуючі фактори. Тобто, стійкість підприємства є критично важливим елементом, що дозволяє не лише зберігати позиції на ринку, але й активно розвиватися в умовах глобальних змін.

Отже, розвиток і стійкість є взаємопов'язаними, але не тотожними характеристиками, що зумовлює необхідність комплексного підходу до їх дослідження та управління.

Необхідно зазначити, що в умовах турбулентного економічного середовища для суб'єктів господарювання особливо важливим є досягнення збалансованої стратегії розвитку та стійкості. Дослідження взаємозв'язку між рівнем розвитку та стійкістю підприємства дозволяє виявити ключові фактори, які впливають на забезпечення їх успішного функціонування і зростання в умовах постійних змін.

Дослідження напрямків діяльності щодо забезпечення стійкості та сталого розвитку підприємств харчо-

вої промисловості в умовах сучасних викликів сприяє формуванню індивідуального набору інструментів для певного суб'єкта господарювання, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових публікаціях розглядаються теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо забезпечення стійкості та зростання підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

В працях науковців розвиток підприємства розглядається як комплексний процес, що включає в себе кілька аспектів: інновації, розширення ринку, диверсифікацію продукції, оптимізацію внутрішніх процесів. Як зазначає Богданов П. [3], розвиток підприємства передбачає постійне вдосконалення виробничих і управлінських процесів, а також здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Інвестиції в інновації є одним з основних факторів, які стимулюють зростання підприємств в умовах економічної нестабільності [7]. Крім того, важливу роль у розвитку підприємств відіграє стратегічне управління, яке забезпечує довгострокове зростання та стійкість у конкурентному середовищі.

Сучасні підходи до розвитку підприємств підкреслюють важливість інтеграції технологічних та інноваційних змін для досягнення стійкої конкурентоспроможності. Дослідники Бріньольфссон Е. (Erik Brynjolfsson) та Макафі Е. (Andrew McAfee) [16] наголошують на тому, що підприємства, які активно впроваджують цифрові інновації, можуть досягти значного розвитку, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. Вони описують вплив технологій, таких як автоматизація та штучний інтелект, на бізнес-процеси.

Тобто, стійкість підприємства можна визначити як його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища і зберігати конкурентоспроможність у кризових ситуаціях.

Для оцінки стійкості підприємства використовуються різноманітні методи, зокрема фінансові коефіцієнти, аналіз гнучкості бізнес-моделі та інші інструменти, які дозволяють оцінити здатність підприємства до адаптації та відновлення після шоків [2]. Методи оцінки стійкості допомагають виявити слабкі місця в організації та розробити стратегії для їх покращення, тим самим забезпечуючи стійкість на довгострокову перспективу.

Дослідження взаємозв'язку між категоріями розвитку та стійкості сприяють здійсненню розподілу підприємств залежно від можливостей забезпечення зростання і стабільності одночасно. За словами Черниша Д. [15], підприємства з високим рівнем розвитку, але без належної стійкості, часто стикаються з кризами, оскільки відсутність диверсифікації і слабкий ризик-менеджмент можуть призвести до значних втрат при виникненні негативних факторів. Водночас, високий рівень стійкості без належного розвитку може призвести до технологічної відсталості і втрати конкурентоспроможності. Таким чином, стратегія підприємства повинна включати інтеграцію розвитку та стійкості як взаємопов'язаних елементів, що забезпечують не тільки виживання підприємства, але й його довгострокове зростання.

Здійснений огляд літератури надає загальне розуміння ключових аспектів дослідження розвитку та стійкості підприємств, а також зазначає важливість інтеграції цих двох компонентів для забезпечення довгострокового успіху підприємства.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення ключових чинників забезпечення стійкості підприємств харчової промисловості в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, а також встановлення взаємозв'язку між стратегіями розвитку та стійкістю підприємств.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах стратегічний розвиток підприємств харчової промисловості тісно пов'язаний зі здатністю до стійкого функціонування у довгостроковій перспективі. Розвиток, зокрема технологічний, інноваційний чи ринковий, є рушієм підвищення конкурентоспроможності, однак без забезпечення внутрішньої та зовнішньої стійкості такий розвиток втрачає ефективність і може стати короткостроковим [6].

На нашу думку, розвиток підприємства слід розглядати як процес трансформацій, що забезпечує перехід суб'єкта господарювання з одного якісного стану до іншого. При цьому важливим є врахування впливу галузевої специфіки на функціонування підприємств.

Тому доцільним вважаємо розгляд категорії "розвиток підприємства харчової промисловості" як процесу якісних змін, що забезпечує трансформацію підприємства до нового рівня технологічного, виробничого чи організаційного стану, що відображається у модернізації виробництва, освоєнні нових видів продукції, покращенні показників ефективності та результативності діяльності.

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив на рівень розвитку підприємства. Так, серед внутрішніх факторів доцільно виокремити фінансово-економічний стан підприємства, матеріально-технічне забезпечення, кваліфікацію персоналу, асортимент продукції, ступінь інноваційної діяльності тощо.

До зовнішніх факторів — доступність і вартість сировини, конкурентну структуру ринку, запити споживачів, вимоги законодавства, інфляційні очікування, коливання курсу валют, рівень купівельної спроможності населення тощо.

Стійкість підприємства проявляється в його здатності ефективно протистояти впливу зовнішніх і внутрішніх негативних факторів (економічних, політичних, екологічних), зберігати керованість та відновлювати стабільність після кризових явищ. При цьому розвиток виступає не лише результатом, а й засобом забезпечення стійкості: інвестиції у цифровізацію, диверсифікацію постачальників, модернізацію обладнання чи екологічну трансформацію одночасно посилюють стійкість підприємства до зовнішніх викликів [1].

З іншого боку, висока стійкість створює основу для сталого розвитку, забезпечуючи передбачуваність, керованість і довіру з боку партнерів, інвесторів та спо-

живачів. Таким чином, розвиток і стійкість формують динамічну взаємозалежність: стійкість підтримує розвиток, а розвиток, у свою чергу, посилює здатність підприємства протистояти викликам [4].

Сучасні підходи розглядають стійкість підприємств не лише як здатність відновлювати функціонування після криз, а й як можливість адаптуватися, розвиватися і використовувати виклики для вдосконалення.

Савчук В. [13] підкреслює, що стійкість підприємства залежить від ефективного управління ризиками, фінансової стабільності та здатності швидко реагувати на зміни.

З авторської точки зору, стійкість підприємства — це інтегральна характеристика його діяльності, що відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільне функціонування та розвиток в умовах змінного зовнішнього і внутрішнього середовища, зберігаючи фінансову рівновагу, платоспроможність, ефективність використання ресурсів і конкурентні позиції на ринку в коротко — та довгостроковій перспективі.

Стійкість підприємства визначається через кілька складових: фінансова стійкість, економічна стійкість, операційна стійкість та організаційна стійкість [8; 9; 10; 17]. Вивчення цих аспектів дозволяє оцінити здатність підприємства виживати в умовах змінюваного середовища.

Зокрема, Дуке С. (Duchek S.) пропонує розглядати організаційну стійкість як динамічну здатність, яка включає три основні стадії: передбачення ризиків, реагування на них та адаптацію на основі досвіду. Автор підкреслює важливість інтеграції індивідуальних та колективних здібностей для формування стійких організацій, зокрема таких, як відкритість до інновацій та постійне навчання [17].

Доповнюючи цей підхід, дослідники Трентон А. Вільямс (Trenton A. Williams), Даніель А. Грубер (Daniel A. Gruber), Кетлін М. Саткліфф (Kathleen M. Sutcliffe), Дін А. Шеперд (Dean A. Shepherd), Ерік Янфей Чжао (Eric Yanfei Zhao) [18] здійснили об'єднання двох дослідницьких традицій — кризового менеджменту та теорії стійкості. Вони доводять, що ефективна організація повинна не лише реагувати на кризи, а й будувати довгострокові стратегії розвитку на основі пережитого досвіду. Управління кризами забезпечує оперативну мобілізацію ресурсів, тоді як стійкість формує здатність до стратегічної адаптації та трансформації бізнес-моделей.

Операційна стійкість підприємства — це здатність забезпечувати безперервність основних бізнес-процесів та зберігати функціональність у разі виникнення зовнішніх або внутрішніх потрясінь, таких як кризи, перебої в постачанні, технологічні збої чи інші форс-мажорні обставини [8]. Операційна стійкість є невід'ємною складовою загальної стійкості підприємства та відіграє вирішальну роль у його здатності до стратегічного розвитку в умовах невизначеності. Операційна стійкість підприємства охоплює кілька ключових аспектів: підготовленість до ризиків, що передбачає наявність резервних планів, страхування та стратегічних запасів; гнучкість операційних процесів, що дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища; здатність до відновлення, що забезпечує швидке повер-

нення до нормальної роботи після збоїв чи кризових ситуацій; збалансованість ресурсів, що включає ефективне управління матеріальними, кадровими та енергетичними ресурсами. Для забезпечення операційної стійкості підприємствам необхідно впроваджувати ефективні системи управління ризиками, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та розробляти стратегії, спрямовані на мінімізацію потенційних загроз.

Економічна стійкість підприємства — це збалансований та стабільний стан його економічних ресурсів, який забезпечує постійну прибутковість і створює сприятливі умови для довгострокового економічного зростання та розширеного відтворення, з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників у межах системи операційного менеджменту [9].

Фінансова стабільність є ключовим аспектом стійкості суб'єкту господарювання, оскільки вона визначає здатність підприємства підтримувати стабільну фінансову ситуацію навіть в умовах економічної невизначеності, різноманітних криз та динамічного ринку. Фінансова стійкість забезпечує можливість організації не лише пережити економічні труднощі, а й розвиватися в умовах змін, зберігаючи конкурентоспроможність та здатність генерувати прибуток у довгостроковій перспективі.

Основні компонентами, що забезпечують фінансову стійкість підприємства [5; 14]: ліквідність, оптимальна структура капіталу, прибутковість та рентабельність, ефективний ризик-менеджмент, гнучкість у фінансових рішеннях.

Отже, фінансова стійкість підприємства — це здатність ефективно управляти своїми фінансами, підтримуючи стабільність і платоспроможність навіть у складних або нестабільних економічних умовах. Вона дає змогу підприємствам своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, що підтримує довіру інвесторів та кредиторів (забезпечення платоспроможності); дозволяє стабільно здійснювати підприємницьку діяльність, забезпечує здатність залучати зовнішнє фінансування для розвитку та інновацій (інвестиційна активність); дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін ринку та забезпечує збереження ефективності під час економічних чи ринкових потрясінь (стратегічна гнучкість), забезпечує здатність стійкого зростання через ефективне управління ресурсами та використання наявних потенційних можливостей, наприклад розширення частки ринку шляхом експортної діяльності (довгостроковий розвиток).

Залежно від спрямованості інноваційно-інвестиційних проєктів та окресленої стратегії сталого розвитку підприємства, на авторську думку, актуальним є забезпечення й інших видів стійкості підприємств.

Так, екологічна стійкість підприємства вказує на здатність бізнесу діяти таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, зберігаючи екологічну рівновагу і відповідаючи вимогам природоохоронного законодавства.

Екологічна стійкість підприємства формується під впливом низки важливих факторів, серед яких ключове значення має підвищення енергоефективності та впровадження поновлювальних джерел енергії, що дозволяє зменшити залежність від традиційних енергоре-

Таблиця 1. Взаємозв'язок розвитку та стійкості підприємства

| Показники       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Рівень стійкості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Низька стійкість (крихкість бізнесу)<br>Фінансова вразливість – нестача резервного капіталу, залежність від зовнішнього фінансування. Низька адаптивність – повільна або неефективна реакція на зміни ринкової кон'юнктури. Висока ризикованість – відсутність антикризового плану, слабкий ризик-менеджмент. Нестабільність доходів – сильна залежність від окремих клієнтів, постачальників або ринків. Проблеми в управлінні – слабка внутрішня координація, неефективні рішення в умовах стресу. | Висока стійкість (здатність вижити та розвиватися в умовах невизначеності та кризи). Фінансова стабільність – наявність фінансових резервів, позитивні показники ліквідності та рентабельності. Висока адаптивність – швидка зміна бізнес-моделі під зовнішні зміни (нові продукти, ринки). Сильний ризик-менеджмент – розроблені сценарії кризового реагування, страхування ризиків. Диверсифікація – різноманітність джерел доходу, партнерів, продуктів, ринків, що зменшує залежність. Ефективне управління – чітка організаційна структура, швидка координація дій у складних умовах. |
| Рівень розвитку | <b>Низький розвиток</b><br>Застарілі технології та продукти. Відсутність адаптації до змін. Неефективний менеджмент. Консервативна стратегія. Низька продуктивність праці, недостатня кваліфікація працівників. Вузкий ринок збуту. Збереження позицій, але без зростання. Ризик втрати конкурентоспроможності. Невідповідність екологічним та соціальним стандартам.   | <b>Низький розвиток + низька стійкість</b> — зона найвищого ризику (підприємство у кризі).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Низький розвиток + висока стійкість</b> — безпечне положення, але відсутність перспектив.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                 | <b>Високий розвиток</b><br>Авангардне зростання. Висока інноваційність та інвестиційна активність. Ефективний менеджмент. Розвинена логістика та виробництво. Оптимальний стан виробництва. Стабільне зростання з урахуванням ризиків. Кваліфікований персонал. Баланс інновацій, фінансів і ризик-менеджменту. Соціальна та екологічна відповідальність. Цифровізація. | <b>Високий розвиток + низька стійкість</b> — зростання можливе, але дуже небезпечне.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Високий розвиток + висока стійкість</b> — стратегічно правильна позиція для довгострокового успіху.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Джерело: авторська розробка.

сурсів та знизити рівень шкідливих викидів. Важливу роль відіграє також ефективне управління відходами, зокрема зменшення їх обсягів, впровадження систем сортування, переробки та повторного використання матеріалів, що сприяє збереженню природних ресурсів. Зниження викидів забруднюючих речовин в атмосферу та водні об'єкти є ще одним критичним напрямом забезпечення екологічної безпеки. Крім того, дотримання міжнародних екологічних стандартів, таких як ISO 14001, підтверджує екологічну відповідальність підприємства та сприяє його довгостроковій сталості в умовах зростання екологічних вимог суспільства та держави.

Соціальна стійкість підприємства визначається його здатністю сприяти розвитку місцевих громад, підтримувати соціальну відповідальність, забезпечувати достойні умови праці та захищати права своїх працівників. Це також включає в себе активну участь у соціальних та культурних ініціативах.

Соціальна стійкість підприємства залежить від низки чинників, серед яких провідну роль відіграють умови праці, що включають створення безпечного робочого середовища, справедливую оплату праці та заходи

щодо покращення добробуту працівників. Важливим елементом є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка передбачає участь підприємства у розвитку місцевих громад, підтримку благодійних проєктів та соціальних ініціатив. Значний вплив має також дотримання принципів етичного ведення бізнесу, зокрема забезпечення прав людини, рівності та інклюзивності у трудових відносинах. Окрім цього, соціальну стійкість посилює активне залучення працівників до процесів ухвалення рішень та їх участь у стратегічному розвитку підприємства.

Стратегічна стійкість підприємства є його здатністю зберігати свою конкурентоспроможність та адаптуватися до змін у довгостроковій перспективі, попри зовнішні або внутрішні виклики. Це включає в себе розробку та реалізацію ефективних стратегій розвитку, управління ризиками та підтримку інноваційного потенціалу.

Стратегічна стійкість підприємства забезпечується низкою ключових факторів, серед яких важливе місце займають інновації, що передбачають розробку нових продуктів або технологій для збереження та посилення

конкурентних переваг. Важливою умовою є гнучкість стратегії, яка дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища та своєчасно реагувати на виклики. Ефективне управління ризиками, зокрема їх своєчасна ідентифікація та мінімізація фінансових, виробничих і ринкових загроз, також є необхідною складовою стратегічної стійкості. Крім того, диверсифікація продукції та ринків збуту сприяє зниженню залежності від окремих напрямів діяльності й підвищує здатність підприємства витримувати зовнішні шоки.

Таким чином, можна стверджувати, що стійкість організацій є інтегрованою та багаторівневою характеристикою, яка потребує як поточних, так і стратегічних управлінських зусиль.

Необхідно зазначити, що стійкість підприємства є критично важливою для його довгострокового існування. Фінансова стійкість дозволяє підприємству витримати економічні коливання і забезпечити надійне фінансування, екологічна стійкість відповідає за ефективне використання ресурсів і мінімізацію шкоди навколишньому середовищу, соціальна стійкість дозволяє забезпечити добробут працівників і позитивний імідж підприємства, а стратегічна стійкість дає можливість адаптуватися до майбутніх змін та зберігати конкурентоспроможність.

Для забезпечення довгострокової стійкості підприємства важливо інтегрувати всі ці аспекти в комплексну стратегію розвитку, яка включатиме оцінку ризиків, адаптацію до змінюваних умов ринку та постійну інноваційну діяльність.

Стратегії розвитку та стійкості повинні бути тісно інтегровані для того, щоб підприємства змогли зберігати свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змінюваних умов та забезпечувати довгостроковий успіх. Інтеграція стратегій розвитку та стійкості дозволяє підприємствам не лише ефективно функціонувати в умовах нестабільності, але й стійко рухатись до своїх стратегічних цілей.

У таблиці 1 представлено взаємозв'язок між рівнем розвитку та стійкістю підприємства. Виділено чотири основні стани, що демонструють різні комбінації цих характеристик. Оптимальним є поєднання високого рівня розвитку та високої стійкості, яке забезпечує підприємству стабільне зростання та високу адаптивність до змін середовища. Водночас низькі значення розвитку або стійкості формують зони підвищеного ризику для його подальшої діяльності.

Взаємозв'язок між рівнем розвитку та стійкістю підприємства є ключовим для забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності. Зазвичай, підприємства перебувають на різних етапах розвитку, що впливає на їх здатність адаптуватися до змін і виживати в умовах нестабільності. Залежно від того, на якому рівні розвитку і стійкості перебуває підприємство, можуть виникати різні можливості та ризики:

1. Поєднання низького рівня розвитку і низької стійкості. Підприємства на цьому етапі характеризуються недостатнім розвитком, відсутністю інновацій і слабким стратегічним управлінням. Вони мають низький рівень адаптивності і не здатні ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Такий стан підприєм-

ства зазвичай призводить до високих ризиків банкрутства, оскільки підприємство не має запасу міцності, щоб подолати зовнішні шоки. Серед основних шляхів розвитку варто зазначити: реструктуризація та оптимізація витрат (відновлення фінансової стійкості через оптимізацію витрат, зниження боргового навантаження, залучення зовнішніх інвестицій); активне залучення інвестицій та розширення бізнесу (інвестування в інновації, використання новітніх технологій, розробка нових продуктів для підвищення конкурентоспроможності, виведення підприємства на нові ринки); покращення управління ризиками (впровадження комплексної системи ризик-менеджменту, створення стратегії антикризового управління).

2. Поєднання високого рівня розвитку і низької стійкості. Підприємства на такому етапі активно розвиваються, розширюють асортимент продукції, інвестують у нові технології. Однак, через недостатній ризик-менеджмент, відсутність стратегічних резервів і диверсифікації, вони можуть бути уразливими до ринкових коливань та зовнішніх шоків. Такі підприємства можуть швидко зростати, але також стикаються з високим рівнем невизначеності, що загрожує їх стабільності. Шляхи розвитку: підвищення фінансової стійкості (залучення довгострокового фінансування, зменшення залежності від короткострокових зобов'язань); диверсифікація (розширення бізнесу на нові ринки, створення нових продуктів, зменшення залежності від одного каналу доходу); зміцнення управлінських функцій (розвиток системи управління ризиками, планування антикризових заходів, підвищення ефективності внутрішнього контролю).

3. Поєднання низького рівня розвитку і високої стійкості. Підприємства з такою комбінацією мають високу фінансову стабільність і здатні витримувати економічні потрясіння, однак рівень розвитку не дозволяє досягти високої конкурентоспроможності на ринку. Вони можуть бути успішними в умовах стабільного середовища, але мають обмежені можливості для швидкого реагування на зміни. Це може призвести до втрати конкурентних переваг на ринку через інертність та відсутність інновацій. Перспективними напрямками розвитку є: розвиток інновацій (вкладення в дослідження та розробки, запуск нових продуктів і послуг для диверсифікації джерел доходу); розширення ринків збуту та пошук нових можливостей для бізнесу (географічна та продуктова диверсифікація для зменшення залежності від однієї сфери діяльності); оптимізація організаційної структури (покращення процесів управління та адаптація до змінюваних умов).

4. Поєднання високого рівня розвитку і високої стійкості. Це ідеальна ситуація для підприємства, коли воно активно розвивається, інвестує в інновації та технології, має стабільну фінансову основу і здатне ефективно адаптуватися до змін. Такий стан дозволяє підприємству не тільки підтримувати конкурентоспроможність, але й швидко реагувати на нові можливості та загрози. Підприємства з високим рівнем розвитку і високою стійкістю зазвичай здатні витримувати економічні кризи і швидко відновлюватися після несприятливих ситуацій. Шляхи подальшого розвитку та зростання: утримання лідерства на ринку (підтримка висо-

кого рівня інновацій, інвестування в НДДКР, постійне оновлення портфеля продуктів); активне розширення на нові ринки (географічне та продуктове розширення, адаптація до нових економічних умов); постійне вдосконалення управління (розвиток стратегічного управління, оптимізація бізнес-процесів для збереження конкурентоспроможності, удосконалення ризик-менеджменту, ризикорієнтовне управління підприємством).

Поєднання рівня розвитку та стійкості підприємства визначає його здатність адаптуватися до змін, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність в умовах невизначеності. Підприємства з високим рівнем розвитку і високою стійкістю здатні забезпечити довгострокову стабільність та сталий розвиток. Тому важливо поєднувати стратегії, що забезпечують як стійкість, так і активне інвестування в розвиток, інновації та диверсифікацію.

В умовах змінного економічного середовища та зростаючої конкуренції підприємства харчової промисловості в Україні активно впроваджують стратегічні заходи, спрямовані на забезпечення стійкості та розвитку. Підприємства харчової промисловості, які інтегрують підходи до забезпечення стійкості в процес стратегічного розвитку (наприклад, ESG-орієнтовані моделі, цифрова трансформація, сталий ланцюг постачання), імплементують концепції сталого розвитку в свою діяльність (інноваційність, ресурсозбереження, ощадливі технології тощо) демонструють вищу конкурентоспроможність та адаптивність до змінного середовища.

Так, на прикладі компанії "Оболонь", яка є одним із лідерів українського ринку напоїв та пива, можна побачити, як стратегічне розширення асортименту та інновації сприяють розвитку підприємства, а також як вони поєднуються з екологічними ініціативами.

Компанія "Оболонь" активно працює над розширенням свого асортименту, впроваджуючи нові продукти та технології. Зокрема, в останні роки вона розширила лінійку безалкогольних напоїв, у тому числі соків, води та спортивних напоїв. У відповідь на зростаючий попит на здорові продукти, компанія також розробила серії органічних та функціональних напоїв, що містять корисні для здоров'я інгредієнти, такі як натуральні соки, вітаміни та мінерали. Це дозволяє не тільки задовольняти потреби різних категорій споживачів, але й зберігати конкурентні переваги у швидко змінюваному ринковому середовищі [12].

Одночасно з розширенням асортименту компанія активно реалізує екологічні ініціативи, які мають на меті зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Наприклад, "Оболонь" впровадила програми по зменшенню використання пластикової упаковки, замінюючи її на більш екологічні матеріали, зокрема на скляні пляшки та перероблені пластикові контейнери. Компанія також активно працює над зниженням споживання води та енергоресурсів на виробництві, оптимізуючи технологічні процеси та впроваджуючи енергоефективні рішення. Крім того, "Оболонь" бере участь у численних програмах з відновлення та переробки пакувальних матеріалів, а також розвиває власні системи збору та переробки відходів. Це дозволяє не тільки знижувати екологічний слід компанії, але й відповідати на вимоги сучасного ринку, де все більше цінується відповідальність за сталий розвиток.

Таким чином, компанія "Оболонь" успішно поєднує стратегічне розширення асортименту та інновації з екологічними ініціативами, що сприяє не тільки її економічному зростанню, але й підвищує її імідж як соціально відповідального підприємства.

МХП є одним із найбільших агропромислових холдингів України, який активно впроваджує стратегію диверсифікації для забезпечення сталого розвитку. Відповідно до цієї стратегії, компанія не тільки зосереджує увагу на основному напрямку своєї діяльності — виробництві м'ясних продуктів, а й розвиває інші сектори, що дозволяє знижувати ризики, пов'язані з залежністю від однієї продукції або ринку [11].

Одним із основних напрямів диверсифікації для МХП стало розширення виробництва не тільки м'ясних, а й зернових продуктів, що дозволило знизити залежність від кон'юнктури ринку м'ясної продукції та створити додаткові джерела доходу. Компанія активно займається вирощуванням зернових культур, зокрема пшениці та кукурудзи, що дозволяє забезпечити стабільність постачання сировини для власних потужностей та створює можливість для подальшого розширення асортименту продукції.

Також компанія МХП активно розвиває напрямок переробки сільськогосподарської продукції, виготовляючи широкий спектр продуктів для кінцевого споживача, таких як готові страви, охолоджене або заморожене м'ясо й напівфабрикати, інші харчові продукти. Як кулінарна компанія МХП розвиває понад 15 продуктових брендів. Наприклад, охолоджене м'ясо курятини пропонують бренди "Наша Ряба", "Супер Філео", Skott Smeat (фермерська яловичина); підготовлена до приготування — продукція ТМ "Апетитна", напівготові страви та готові заморожені, які необхідно лише розігріти продаються під брендом "Легко!", м'ясо-ковбасні вироби реалізуються під ТМ "Бащинський", снеки — РябChick та "ХО перекусити?". Крім того, у 2023 році МХП створила власну торгову марку "Секрети Шефа" як комплексне рішення для тих українців, які люблять готувати. Це понад 40 найменувань в різних категоріях (маринади, соуси, консервація, приправи, заморожена готова їжа, готові страви та ін.), доступних у магазинах торгових мереж компанії [11].

Така продуктова диверсифікація дозволяє не лише зменшити ризики, пов'язані з коливаннями цін та попиту на окремі товари, а й стабільно утримувати позиції на ринку, зберігаючи гнучкість і адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Географічна диверсифікація компанії є важливим елементом її стратегії сталого розвитку та дозволяє знизити залежність від одного ринку, а також забезпечити стабільність доходів і мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту на продукти в окремих регіонах.

Географічна експансія МХП почалася ще в 2000-х роках, коли компанія почала активно розширювати свою присутність не лише в Україні, а й за її межами. Зокрема, компанія здійснила значні інвестиції у розвиток виробничих потужностей та аграрних проектів у країнах Європейського Союзу, таких як Румунія, Нідерланди та Словаччина. У 2025 році МХП оголосила про успішне завершення періоду приєднання в межах Договору купівлі-продажу акцій (SPA) з акціоне-

рами Grupo UVESA, одним з лідерів на ринку іспанської харчової промисловості у сфері виробництва м'яса птиці та кормів. Це дозволило не тільки забезпечити доступ до нових ринків, але й скористатися перевагами європейського досвіду в сфері агробізнесу та переробки [11].

Окрім того, МХП активно займається розвитком експорту своєї продукції в різні країни, включаючи Середній Схід (наприклад, в Ліван і Об'єднані Арабські Емірати), а також в Південно-Східну Азію (особливо в Китай). Компанія експортує більше 50% продукції у понад 80 країн світу. Це дозволяє компанії виходити на нові, перспективні ринки та знижувати залежність від внутрішнього попиту, що є особливо важливим у випадку економічних коливань або змін у політичному середовищі України.

Географічна диверсифікація також дає змогу МХП забезпечити постійне зростання на ринках з різними потребами та вимогами, адаптуючи свою продукцію до специфіки споживчих уподобань в різних регіонах. Компанія розширює асортимент м'ясної продукції та розвиває нові лінії готових страв, враховуючи особливості харчових традицій в різних країнах.

Таким чином, географічна диверсифікація є важливим стратегічним кроком, що дозволяє компанії зміцнювати свої позиції на міжнародних ринках, знижувати ризики і забезпечувати сталий розвиток навіть у періоди економічної або політичної нестабільності на окремих ринках.

Одночасно з диверсифікацією МХП активно впроваджує стратегії сталого розвитку, орієнтуючись на екологічну, соціальну та економічну складові. У сфері екологічного управління компанія активно працює над зменшенням свого екологічного сліду, впроваджуючи сучасні технології для збереження водних ресурсів, зниження викидів вуглекислого газу та управління відходами. Наприклад, на підприємствах МНР здійснюється переробка органічних відходів на біогаз, що дозволяє знижувати енергетичну залежність і робити процес виробництва більш екологічним [11].

У соціальному аспекті компанія активно розвиває програми підтримки місцевих громад, забезпечує створення нових робочих місць та підтримує соціальні ініціативи в регіонах, де вона веде свою діяльність. Вона також активно працює з постачальниками, стимулюючи їх до впровадження етичних стандартів праці та дотримання соціальних норм.

Таким чином, через диверсифікацію діяльності та інтеграцію принципів сталого розвитку, компанія МХП не лише знижує фінансові та операційні ризики, а й активно сприяє розвитку сталого економічного, соціального та екологічного середовища в Україні.

Аналіз стратегічних заходів підприємств харчової промисловості України свідчить про те, що інновації, диверсифікація продукції, сталий розвиток, вихід на нові ринки та покращення якості є ключовими напрямками для забезпечення довгострокового розвитку. Ці стратегії дозволяють підприємствам не лише залишатися конкурентоспроможними в умовах економічної нестабільності, а й адаптуватися до нових вимог ринку, покращуючи свої позиції на національному та міжнародному рівнях.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження поглиблено теоретико-методологічні засади стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості в контексті забезпечення їх стійкості, а також обґрунтовано прикладні аспекти реалізації даного підходу в сучасних умовах.

Сформовано інтегральне визначення стійкості підприємства, яке охоплює фінансову, операційну, екологічну, соціальну та управлінську складові. Це дозволяє комплексно оцінити готовність підприємства до функціонування в умовах нестабільності та формувати відповідні стратегічні пріоритети.

Визначено взаємозв'язок між стратегічним розвитком та стійкістю підприємств. Підтверджено, що стратегічне управління, зорієнтоване на довгострокову конкурентоспроможність, не може бути ефективним без належного рівня стійкості до внутрішніх та зовнішніх викликів. Стійкість, у свою чергу, виступає фундаментом стратегічного розвитку, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та здатність до інновацій. Умовою досягнення оптимального стану є поєднання високої стійкості та високого рівня розвитку, що забезпечує здатність підприємства не лише виживати в кризових умовах, але й зростати.

На прикладі вітчизняних підприємств харчової промисловості проведено емпіричне дослідження, що дозволило виявити типові проблеми у забезпеченні стійкості та визначити кращі практики. Встановлено, що для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості мають інтегрувати всі типи стійкості у свою стратегічну політику та практики управління. Показано, що найбільш ефективними є стратегії, які поєднують інноваційний розвиток, диверсифікацію ринків, енергоефективність та стейкхолдерське управління.

Визначено перспективи подальших досліджень, які доцільно зосередити на поглибленні моделювання сценаріїв розвитку підприємств за різних рівнів стійкості, а також на вивченні впливу зовнішньоекономічних факторів на адаптивні можливості підприємств харчової промисловості.

### Література:

1. Андрейченко А., Завертаний Д. Науково-економічні основи формування адаптивності підприємств харчової промисловості України. Галицький економічний вісник. 2021. № 68. С. 7—15. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.01.007](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.007)
2. Багрий В. І. Управління фінансовою стійкістю підприємства: монографія. Київ: Наукова думка, 2019. 180 с.
3. Богданов П. В. Стратегії розвитку підприємств на сучасному етапі: монографія. Київ: КНУТД, 2021. 220 с.
4. Губіна В. В. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: монографія. Харків: Панов, 2015. 204 с.
5. Довбня С.Б., Разганяєва Т.М. Методичні основи оцінки фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор", 2020. № 3 (59).



С. 89—94. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-14>

6. Євстахевич В. Л., Комар В. М., Гармаш Р. В., Ожибко В. Б., Воїнський Н. В., Давидович М. І. Ключові ризики функціонування підприємств харчової промисловості в умовах війни. Академічні візії. 2024. № 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13481699>

7. Захарова О. Г. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації: монографія. Дніпро: ДНУ, 2023. 180 с.

8. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Індикатори моніторингу операційної стійкості підприємства. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 83—88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2014\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_2_16).

9. Левицький В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>

10. Мельник С. П. Стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 210 с.

11. МХП. Офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>

12. Оболонь. Офіційний сайт. URL: <https://obolon.ua/ua>

13. Савчук В. Стратегування в умовах невизначеності. Київ: Лабораторія, 2024. 306 с.

14. Сак Т.В., Шепелюк Н.П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 4 (26). С. 37—44. DOI: 10.15276/EJ.04.2023.5.

15. Черниш Д. М. Аналіз економічної стійкості підприємств: навчальний посібник. Одеса: ОНУ, 2022. 160 с.

16. Brynjolfsson, E., McAfee, A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: Norton & Company, 2017. 416 p.

17. Ducheck S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13, № 1. P. 215—246. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7>

18. Williams T. A., Gruber D. A., Sutcliffe K. M., Shepherd D. A., Zhao E. Y. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. Academy of Management Annals. 2017. Vol. 11, № 2. P. 733—769. DOI: 10.5465/annals.2015.0134

#### References:

1. Andrejchenko, A. and Zavertanyj, D. (2021), "Scientific and economic basis of adaptability formation of the food industry enterprises in Ukraine", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 68, pp. 7—15. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.01.007](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.007)

2. Bahrij, V. I. (2019), Upravlinnia finansovoiu stijkistiu pidpriemstva [Managing the financial stability of an enterprise], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.

3. Bohdanov, P. V. (2021), Stratehii rozvytku pidpriemstv na suchasnomu etapi [Strategies for the development of enterprises at the present stage], KNUTD, Kyiv, Ukraine.

4. Hubina, V. V. (2015), Mekhanizmy pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Mechanisms for increasing the competitiveness of food industry enterprises], Panov, Kharkiv, Ukraine.

5. Dovbnia, S.B. and Razghaniaieva, T.M. (2020), "Methodical bases of an estimation of financial stability of the enterprise taking into account influence of factors of external environment", Naukovo-vyrobnychyj zhurnal "Biznes-navihator", vol. 3 (59), pp. 89—94. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-14>

6. Yevstakhevych, V. L., Komar, V. M., Harmash, R. V., Ozhybko, V. B., Voins'kyj, N. V. and Davydovych, M. I. (2024), "Key risks of food industry enterprises functioning in wartime", Akademichni vizii, vol. 27. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13481699>

7. Zakharova, O. H. (2023), Innovatsijnyj rozvytok pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Innovative development of enterprises in globalization conditions], DNU, Dnipro, Ukraine.

8. Kuznetsova, I.O., Balabash O.S. (2014), "Indicators of monitoring the operational stability of the enterprise", Ekonomika: realii chasu, vol. 2, pp. 83—88, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2014\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_2_16) (Accessed 05 May 2025).

9. Levyts'kyj, V. (2023), "Research of the main elements formation strategic ensure of the economic sustainability in the system operational management of the enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>

10. Mel'nyk, S. P. (2020), Stratehii rozvytku pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Enterprise development strategies in conditions of uncertainty], Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki, L'viv, Ukraine.

11. MHP (2025), available at: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (Accessed 05 May 2025).

12. Corporation Obolon (2025), available at: <https://obolon.ua/ua> (Accessed 05 May 2025).

13. Savchuk, V. (2024), Stratehuvannia v umovakh nevyznachenosti [Strategizing under uncertainty], Laboratoriia, Kyiv, Ukraine.

14. Sak, T.V. and Shepeliuk, N.P. (2023), "Diagnostics of financial stability of an enterprise: methodology and application practice", Ekonomichnyj zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu, vol. 4 (26), pp. 37—44. DOI: 10.15276/EJ.04.2023.5.

15. Chernysh, D. M. (2022), Analiz ekonomichnoi stijkosti pidpriemstv [Analysis of economic stability of enterprises], ONU, Odessa, Ukraine.

16. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2017), Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future, Norton & Company, New York, USA.

17. Ducheck, S. (2020), "Organizational resilience: a capability-based conceptualization", Business Research, Vol. 13, no. 1, pp. 215—246, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7> (Accessed 05 May 2025).

18. Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. and Zhao, E. Y. (2017), "Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams", Academy of Management Annals, Vol. 11, no. 2, pp. 733—769. DOI: 10.5465/annals.2015.0134

Стаття надійшла до редакції 13.05.2025 р.