

Палвашова Ганна Ігорівна,
кандидат технічних наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту і логістики,
Одеський національний технологічний
університет
Седікова Ірина Олександрівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри менеджменту і
логістики, Одеський національний
технологічний університет

Palvashova Hanna,
Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor,
Odesa National Technological University,
<https://orcid.org/0000-0002-0852-3397>

Sedikova Iryna,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Odesa National Technological University,
<https://orcid.org/0000-0001-5684-6927>

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

DIVERSIFICATION STRATEGY AS AN TOOL FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Палвашова Г. І., Седікова І. О.
Стратегія диверсифікації як інструмент
антикризового управління підприємств.
*Український журнал прикладної економіки та
техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 296 – 301.

Palvashova H., Sedikova I. Diversification
strategy as a tool for anti-crisis management of
enterprises. *Ukrainian Journal of Applied
Economics and Technology*.
2023. Volume 8. № 2, pp. 296 – 301.

В умовах повномасштабної війни РФ проти України суб'єкти господарювання зіткнулися з серйозними викликами. Якщо раніше основним фокусом бізнесу було отримання прибутку та мінімізація витрат, то після 24 лютого 2022 р. власники та керівники підприємств несуть відповідальність за захист життя та здоров'я своїх працівників, збереження матеріально-технічної інфраструктури та якнайшвидше відновлення нормальної роботи. У процесі адаптації українських підприємств до нових реалій функціонування постає проблема розробки антикризової стратегії розвитку підприємств консервної промисловості. В умовах обмеженості сировинних ресурсів та їх сезонності на особливу увагу заслуговують проблеми раціонального та об'єктивного вибору проектів розвитку, розміщення та інтеграції переробних підприємств. Метою даної статті є дослідження процесу формування стратегії диверсифікації як інструменту антикризового управління підприємством. Розкрито процес формування стратегії диверсифікації як інструменту антикризового управління підприємством. Розроблено схему послідовності розробки стратегії управлінських рішень в антикризовому управлінні підприємством. Проаналізовано динаміку роздрібних цін на плодоовочеву продукцію. На основні проведеного опитування розроблено сегментацію ринку плодоовочевої продукції і продуктів переробки в Україні. Розкрито та систематизовано фактори кризи в консервній галузі плодів та овочів. Для ПАТ «Одеський консервний завод» авторами запропоновано управлінські рішення задля подолання кризи. У системі вибору стратегії антикризового управління підприємством, окрім теоретико-методичного та практичного забезпечення прийняття управлінських рішень, важливе значення має методичне забезпечення діагностики фінансово-економічних показників (розрахунок коефіцієнтів ліквідності та достатності капіталу, співвідношення збалансованості структури ліквідних активів відповідно до кризової ситуації та ступеня її впливу, ліквідності капіталу та ступеня її впливу) для підвищення об'єктивності оцінки наслідків кризової ситуації, чому слід приділити особливу увагу.

Ключові слова: стратегія диверсифікації, управлінські рішення, діагностика фінансово-економічних показників, антикризове управління.

Business entities faced serious challenges under the conditions of a full-scale war between the Russian Federation and Ukraine. Suppose previously the focus of the business was profit and cost minimization after February 24, 2022. In that case, the owners and managers of enterprises are responsible for protecting the life and health of their employees, preserving the material and technical infrastructure, and restoring everyday work as soon as possible. In adapting Ukrainian enterprises to the new functioning realities, the problem arises of developing an anti-crisis strategy for developing canning industry enterprises. In the conditions of limited raw resources and their seasonality, the rational and objective selection of development projects, placement, and integration of processing enterprises deserve special attention. This study aims to research the process of forming a diversification strategy as a tool for anti-crisis management of the enterprise. The method of forming a diversification strategy as a tool for anti-crisis management of the enterprise is disclosed. A scheme of the sequence of development of the management decision strategy in the anti-crisis management of the enterprise has been developed. The dynamics of retail prices for fruit and vegetable products were analyzed. The market segmentation of fruit and vegetable products and processed products in Ukraine was developed based on the conducted survey. The factors of the crisis in the fruits and vegetables canning industry have been revealed and systematized. For Odesa Cannery PJSC, the authors proposed management solutions to overcome the problem. In the system of choosing the strategy of anti-crisis management of the enterprise, in addition to the theoretical, methodological, and practical support for making management decisions, the methodological support for the diagnosis of financial and economic indicators (calculation of liquidity and capital adequacy ratios, the ratio of the balance of the structure of liquid assets by the crisis and the degree of its influence) is of great importance, capital liquidity and the degree of its power to increase the objectivity of the assessment of the consequences of a crisis should be paid special attention.

Keywords: diversification strategy, management decisions, diagnosis of financial and economic indicators, anti-crisis management.

Вступ

В умовах повномасштабної війни РФ проти України суб'єкти господарювання зіткнулися з серйозними викликами. Якщо раніше основним фокусом бізнесу було отримання прибутку та мінімізація витрат, то після 24 лютого 2022 р. власники та керівники підприємств несуть відповідальність за захист життя та здоров'я своїх працівників, збереження матеріально-технічної інфраструктури та якнайшвидше відновлення нормальної роботи. У процесі адаптації українських підприємств до нових реалій функціонування постає проблема розробки антикризової стратегії розвитку підприємств консервної промисловості. В умовах обмеженості сировинних ресурсів та їх сезонності на особливу увагу заслуговують проблеми раціонального та об'єктивного вибору проектів розвитку, розміщення та інтеграції переробних підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти управління діяльністю підприємств в умовах кризи висвітлені в працях таких відомих науковців, як: Е. Альтман, В. Бібер, І. Бланк, Д. Брігхем, О. Ковальов, Р. Хіт та інші. Методичний інструментарій антикризового управління підприємствами знайшов своє відображення у наукових працях І.О. Бланка, В.О. Василенко, А.П. Градова, С.С. Ільїна, Є.М. Короткової, Л.О. Лігоненко, Л. Ситник, О. Терещенко, З. Шершньової та ін. Не знижуючи значення попередніх надбань науковців слід наголосити, що питання методів антикризового управління та розробки антикризової стратегії в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими, що визначає актуальність, наукову та практичну значущість даного дослідження.

Формулювання цілей статті

Метою даної статті є дослідження процесу формування стратегії диверсифікації як інструменту антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження

Антикризове управління підприємством – мікроекономічна категорія, головною метою якої є охарактеризувати фінансово-економічні процеси на рівні підприємства та вжити заходів для покращення фінансового стану. Сьогодні підприємства перебувають у скрутному фінансовому становищі, попередження кризових явищ та розробка заходів щодо виходу з кризи є однією із нагальних управлінських проблем [1]. Формування стратегій антикризового управління передбачає використання системи методів попередньої діагностики фінансового стану підприємства, яка спрямована на запровадження можливого захисту від неплатоспроможності [2]. Маховка В.С. у своєму дослідженні [3] зазначає, що «система антикризового управління повинна планувати, організовувати та реалізовувати антикризові заходи для забезпечення постійного моніторингу кризових явищ, збереження фінансового стану та відновлення функціонування підприємства» [3]. Більшість дослідників вважають, що антикризове управління спрямоване на запобігання виникненню кризових ситуацій на підприємствах. Інші стверджують, що антикризове управління починає реалізовуватися на стадії кризи, яка призводить до ліквідації підприємства та здійснення заходів з фінансового оздоровлення.

На формування стратегій подолання кризових ситуацій в антикризовому управлінні впливають такі фактори: характеристика проблеми; умови прийняття управлінських рішень; первинна інформація; достовірність інформації; масштаб проблеми; технічне оснащення. В антикризовому управлінні важлива сама стратегія управління і основна увага приділяється проблемам виходу з кризи, що безпосередньо пов'язано з усуненням причин кризи. Для того, щоб визначити стратегію розвитку підприємства, проводять структурно-морфологічний аналіз кризової ситуації. Після визначення причин кризи та їх ранжування обирається стратегія подальшого розвитку підприємства та виділяють варіанти стратегії подальшої діяльності підприємства.

Варіант 1 – стратегії диференціації. Перехід до нового бізнесу підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Варіант 2 – розробка та впровадження технологічних інновацій.

Варіант 3 – стратегія диверсифікації. Рішення про повну зміну діяльності підприємства. Взявши кардинально новий напрям, підприємство долає кризову ситуацію і набуває конкурентоспроможності на ринку.

Кризове явище в підприємницькій діяльності – це момент, коли різко загострюються протиріччя, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім середовищем. Такі протиріччя виникають між кількісними та якісними характеристиками товарів і послуг та відповідними характеристиками ринкового попиту; можливими та необхідними потужностями підприємства; необхідною кількістю ресурсів, що споживаються підприємством, можливістю їх залучення, а також ціни попиту та пропозиції на

ресурси; між ринковою вартістю продукту та обсягом витрат, понесених у процесі виробництва, які мають бути компенсовані отриманими доходами; між фактичним і запланованим розподілом прибутку підприємства на виробничий і соціальний розвиток. Накопичення протиріч призводить до розбалансування економічної системи, що поступово знижує життєздатність підприємств і призводить до нестачі ресурсів і можливостей для подальшого розвитку [5].

Отже, виходячи з зазначеного, антикризове управління повинне формулювати нове стратегічне бачення і нову місію підприємства, ставити перед підприємством нові цілі, формулювати і реалізовувати нові стратегії розвитку. Розроблена типологія антикризових стратегій є важливою підмогою в роботі антикризових менеджерів. Менеджерам не потрібно реконструювати унікальну стратегію для кожного підприємства, адже вони можуть обрати одну модель і адаптувати її до конкретної ситуації в компанії або до конкретної кризової ситуації.

В умовах воєнного стану під загрозою опинилися всі галузі української економіки. Велика кількість підприємств опинилася в зоні активних бойових дій, що змусило їх зупинити роботу, перенести виробництво та евакуювати персонал у безпечніші райони. За даними дослідження Advanter Group, з початку війни в Україні повністю припинили діяльність 54% підприємств, 25% – майже зупинили свою діяльність, 21% підприємств провели релокацію (2% – повністю, 12% – частково, 7% – в процесі), 31% підприємств не встигли її провести [6]. Однак навіть ті підприємства, які не знаходяться в безпосередній близькості до обстрілюваних територій, потерпають від серйозних сировинних та логістичних проблем, спричинених російською агресією. Зрозуміло, що проблема впровадження принципів антикризового управління в діяльність українського бізнесу особливо гостро постає у 2022 році. До таких принципів належать:

- 1) рання діагностика кризових явищ у бізнес-діяльності;
- 2) екстрене реагування на різні кризові явища;
- 3) швидке реагування підприємства на ступінь реальної загрози для бізнесу;
- 4) реалізація внутрішнього потенціалу компанії для подолання кризових явищ [7].

У період карантину аграрний сектор України зіткнувся з труднощами через збільшення споживання деяких продуктів, обмеження продажів на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також зниження купівельної спроможності населення. Світові ціни на продовольство знизилися в березні, головним чином через скорочення попиту внаслідок пандемії та падіння світових цін на нафту [8].

Переважає більшість фруктів та овочів, вирощених у відкритому ґрунті, є домашнім виробництвом; 83,5% (1774,5 тис. тон) та 85,4% (7851,2 тис. тон) були вирощені у 2019 році, відповідно. У більшості випадків ці виробники не мають спеціалізованого обладнання або сховищ, таких як холодильники або газові камери, де вони могли б зберігати свою продукцію протягом року без погіршення її якості [8]. Поряд із нарощуванням обсягів виробництва плодючої та овочевої продукції проблемою залишається підвищення її якісних характеристик на всіх стадіях проходження до споживача. Якість є одним із основних факторів підвищення конкурентоспроможності продукції, що дозволяє гарантувати прибутки партнерам у ланках «виробництво-переробка-збут» [8]. Попит на плоди та ягоди в країні задовольнявся лише на 72% у 2019 р., тобто 59,2 кг на особу за рік за норми споживання 82 кг. У 2020 р. передбачається лише незначне збільшення споживання – до 60 кг на особу. У багатьох країнах світу цей показник значно вищий. Так, найбільше споживають плодючі у Греції – 133 кг, Італії – 121, Іспанії – 99, Франції – 96, США – 94 кг [8]. Протягом останніх років спостерігається стабільність у споживанні овочів та баштанних – 160–165 кг на особу на рік, що практично відповідає встановленій раціональній нормі у 161 кг. Слід зауважити, що у світі найвищий піт на овочі спостерігається у Китаї – 377 кг, Румунії – 199, Білорусі – 171 кг [8].

Моніторинг ринку фруктів і плодів показує, що з початку карантину ціни на цитрусові та банани зросли на 10-15% (за винятком лимонів), якщо порівнювати початок березня і кінець квітня 2020 року. Причиною зростання цін стали не тільки передбачувані противірусні властивості, а й обмеження поставок з Туреччини. Згідно з даними, проаналізованими оптовим ринком «Швар», станом на 31.03.2021 р. ціни на турецькі лимони становили 75-80 грн/кг, а на іспанські – 90-95 грн/кг, що в 2-2,5 рази вище, ніж у 2020 р. Варто зазначити, що імпорт лимонів в Україну становить понад 50000 тон на рік, з яких 35-40000 тон імпортується з Туреччини [8]. Загалом щорічне зростання цін реалізації зумовлене наявністю інфляційно-девальваційних процесів у країні.

За офіційною статистикою консервна галузь плодів та овочів в Україні забезпечує значний обсяг виробництва й експорту та кількість робочих місць. За останні роки, згідно зі статистичними даними, на 15% зменшився обсяг виробництва консервів з плодів та овочів. Експорт зменшився на 20%, а споживчий попит на внутрішньому ринку скоротився на 10%.

Моніторинг ринку плодоовочевої продукції та продуктів переробки в Україні свідчить, що найбільші частки у його структурі займають свіжі овочі – 30,9% та свіжі фрукти – 24,7%. Сегменти похідних продуктів: соків, солінь, салатів, соусів, джемів становлять від 2% до 5% загального обсягу ринку кожен [9].

Природно-кліматичні умови в Україні є сприятливими для широкого спектру товарів на плодоовочевому ринку. Водночас погодні аномалії все частіше заважають фермерам працювати та знижують врожайність. Так, у 2019 році місткість плодоовочевих ринків України зменшилася, що, за даними Української асоціації аграрних експортерів, було спричинено дощовою весною, посушливим літом та градом через різкі перепади температур. Загалом за п'ятирічний період з 2016 по 2020 рік український плодоовочевий ринок показав дуже слабку динаміку, обсяги зросли лише на 1% [9]. Водночас український ринок переробленої плодоовочевої продукції розвивався активніше: він зріс майже на 45% за той самий період, хоча виробничі потужності дещо скоротилися через поганий врожай 2019 року. На український ринок плодоовочевої продукції та продуктів її переробки впливають такі фактори: обсяг і загальна врожайність зібраних фруктів і овочів; якість та доступність овочесховищ і транспорту для зберігання овочів;

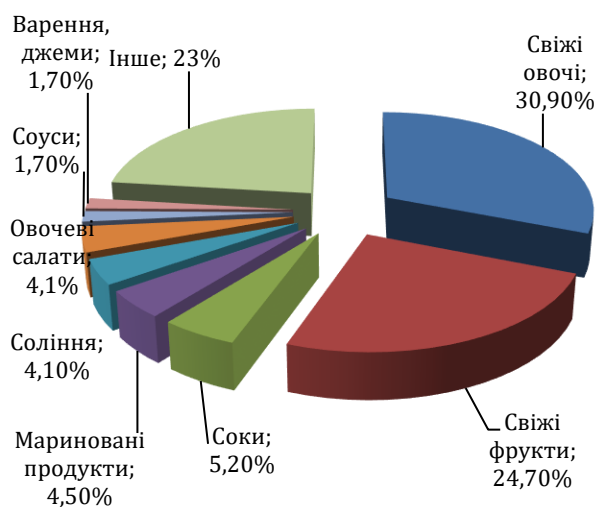


Рис. 1. Сегментація ринку плодоовочевої продукції і продуктів переробки в Україні, в натуральному вираженні, %

Джерело: за даними опитування респондентів – споживачів

Україні та поширенню цього рівня на міжсезоння. Для задоволення зростаючого попиту на свіжі овочі та фрукти незалежно від погодних умов необхідні високопродуктивні тепличні комплекси, яких наразі не вистачає в Україні. Багато існуючих теплиць застаріли матеріально і морально [8].

Умови та обмеження на міжнародних ринках. Деякі з найбільших компаній країни активно експортують фрукти, овочі та продукти переробки, тим самим фінансуючи і вливаючи в ринок іноземної валюти в країні. Географічна структура експорту за останні роки суттєво змінилася: після воєнного вторгнення 2022 р. ринок РФ став недоступним, у 2017 році Індія скоротила імпорту сільськогосподарської продукції. Водночас зросли поставки до ЄС та США. [8]. Імпорту на український ринок плодоовочевої продукції та продуктів її переробки здійснюється у сфері екзотичних фруктів, тепличних овочів, кількох видів консервів та чіпсів.

ПАТ «Виробниче Об'єднання «Одеський консервний завод» є лідером по виробництву плодово-овочевої консервної продукції в Одеській області. На підприємстві використовуються новітні технології виробництва харчової і бляшанобаночної продукції із сировини високої якості, працює кваліфікований персонал [10]. Завод має одну з найпотужніших технологічних баз в Україні. Підприємство з багатьох видів продукції перейшло на повний цикл виробництва: вирощування овочів на полях, перевезення, виробництво тари й упаковки, випуск готової продукції.

Підприємство експортує свою продукцію до країн Європи, Азії і навіть США. На даний момент в структуру заводу входить чотири виробничі комплекси, на яких працює близько 800 осіб [10]. Продукція заводу представлена трьома торговими марками: ТМ «ГОСПОДАРОЧКА», ТМ «Союз-Агро» та ТМ «Союз морів» [10].

динаміка чисельності населення та доходів; споживчі вподобання; імпорту та експорту фруктів і продуктів переробки. До проблем, пов'язаних з розвитком плодоовочевого ринку в Україні, нами віднесено:

Особливості виробництва свіжої плодово-овочевої продукції в країні. Вирощуванням фруктів та овочів в Україні займаються переважно дрібні фермери та домогосподарства. Великі фермери віддають перевагу зерновим, олійним та бобовим культурам, які легко піддаються механізації та користуються високим попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках. Овочі, з іншого боку, вимагають великої кількості ручної праці сезонних робітників, яку стало важко забезпечити в Україні в останні роки через відтік робочої сили до інших країн з більш конкурентоспроможною заробітною платою.

Технічна відсталість тепличних господарств. Сучасні споживчі тенденції у сфері повноцінного харчування сприяли вирівнюванню сезонності попиту на плодовоовочеву продукцію в

За період 2015-2021 рр. для діяльності підприємства характерні негативні тенденції. Починаючи з 2015 р. внаслідок зниження обсягів реалізації стали погіршуватися результати діяльності підприємства, значно знизився прибуток підприємства. Така ситуація пов'язана з тим, що підприємство працює у жорсткому конкурентному середовищі. Формування стратегії диверсифікації передбачає використання системного підходу, оскільки конкурентні переваги підприємства залежать не від одного або декількох видів діяльності, а є результатом спільної роботи усіх підрозділів. Поєднання видів діяльності – одне з найважливіших у розробці стратегії фірм і потребує спільного бачення підприємства в цілому та високого рівня координації та чіткого і регулярного обміну інформацією.

Таблиця 1. Фактори кризи в консервній галузі плодів та овочів

Фактори	Опис
Економічні фактори	Зростання вартості сировини через збільшення витрат на вирощування, зберігання та логістику, зміна кліматичних умов і погіршення якості ґрунту. Це призводить до зростання виробничих витрат для виробників консервів, що поглиблює кризу. Посилення конкурентної боротьби за ринок. Збільшення кількості виробників консервної продукції, які конкурують між собою. Це призводить до зниження цін і прибутковості для всіх учасників галузі.
Технологічні фактори	Застаріле обладнання та технології, що обмежує можливості підвищення якості та ефективності виробництва. Недостатня автоматизація виробничих процесів призводить до збільшення витрат часу і ресурсів.
Маркетингові фактори	Проблеми з реалізацією маркетингових стратегій, недостатнє просування та реклама своєї продукції. Питання брендингу, створення впізнаваної торгової марки та розвитку ефективних каналів збуту. Зміна споживчих вподобань впливає на попит на плодоовочеву консервацію. Сучасні споживачі все більше уваги приділяють здоров'ю, екології та якості продукції, кидаючи виклик традиційним консервованим продуктам

Джерело: розроблено авторами

Концепція оптимізації поведінки підприємства в умовах кризи повинна розглядатися в широкому сенсі і враховувати всі завдання, тому її можна визначити як один із напрямів антикризового управління, що полягає у плануванні та впровадженні заходів, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності підприємства. Для ПАТ «Одеський консервний завод» авторами запропоновано управлінські рішення задля подолання кризи:

1. **Економічні.** Пошук шляхів зниження витрат на виробництво, (оптимізація ланцюга постачання, удосконалення процесів управління запасами та ефективного використання ресурсів). Вхідження на нові ринки збуту, впровадження стратегій диференціації диверсифікації продукції.

2. **Технологічні.** Модернізація обладнання, впровадження інноваційних технологій (автоматизація, цифровізація виробництва), використання новітніх стандартів якості, впровадження управлінських інновацій. Провести аналіз ланцюга постачання та з'ясувати можливості оптимізації витрат на сировину та матеріали. Впровадження ефективної системи управління запасами. Впровадження енергоефективних технологій. Впровадження інноваційних методів управління персоналом.

3. **Маркетингові.** Проведення дослідження споживчого ринку для визначення потреб та уподобань клієнтів. Розробка стратегії брендування та позиціонування продукції на ринку. Дослідити можливості виходу на нові ринки збуту (внутрішній, зовнішній). Встановити партнерські відносини з дистриб'юторами та роздрібними мережами для просування продукції. Розвивати онлайн-продажі та електронну комерцію для збільшення обсягів продажів.

4. **Інноваційні.** залучати науково-дослідні підприємства, заклади вищої освіти (ОНТУ) та експертів для розробки нових продуктів і технологій. Впроваджувати нові форми пакування, зручні для споживачів, з використанням екологічно чистих матеріалів.

5. **Управління персоналом.** Забезпечити навчання та підвищення кваліфікації працівників для використання нових технологій та підвищення ефективності роботи. Впровадити систему мотивації та стимулювання працівників для підвищення продуктивності та залучення їх до процесу розвитку підприємства.

6. **Моніторинг та аналіз результатів.** Розробити систему моніторингу та аналізу ефективності запроваджених заходів. Регулярно оцінювати результати і коригувати діючу стратегію відповідно до потреб ринку та внутрішніх факторів.

Запропонована антикризова програма допоможе ПАТ ВО «Одеський консервний завод» подолати проблеми, отримати конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У системі вибору стратегії антикризового управління підприємством, окрім теоретико-методичного та практичного забезпечення прийняття управлінських рішень, важливе значення має методичне забезпечення діагностики фінансово-економічних показників (розрахунок

коефіцієнтів ліквідності та достатності капіталу, співвідношення збалансованості структури ліквідних активів відповідно до кризової ситуації та ступеня її впливу, ліквідності капіталу та ступеня її впливу) для підвищення об'єктивності оцінки наслідків кризової ситуації, чому слід приділити особливу увагу.

Список літератури

1. Гордєєв В.І. Формування антикризового управління на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. С. 18-24. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1032>.
2. Кузнєцов Є.С. Суть антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. С. 34-45. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.
3. Гринчуцький В.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3 (22). С. 28-33.
4. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1 (39). С. 102-105.
5. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 11. 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf.
6. Irtyshcheva I., Stehnei M., Popadynets N. The effect of digital technology development on economic growth. *International Journal of Data and Network Science*. 2021. No 5. pp. 25-36.
7. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
8. Irtyshcheva I., Boiko Y., Kramarenko I., Voit D., Popadynets N. Efficiency of Decentralization as an Important Instrument of Ukraine's Socio-Economic Development. *IJIEPR*. 2022. Vol. 33 (1). pp. 1-14.
9. Під час війни бізнес повинен працювати. Як держава може спростити умови для підприємців? Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/>.
10. Купчак М.Я., Скворон І.А., Садова О.В. Ефективна модель антикризового управління. Антикризовий менеджмент : управлінські, правові та економічні аспекти забезпечення безпеки життєдіяльності населення і територій: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених, курсантів та студентів (в авторській редакції), (м. Львів, 22 квітня 2021 р.). Львів, 2021. С. 187–190.
11. Розвиток ринку овочів в Україні. ІТТА. 2021. URL: <https://itta.info/rozvitok-rinku-ovochiv-v-ukra%1%97ni/>.
12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
13. Irtyshcheva I., Pavlenko O., Boiko Y., Stehnei M., Kramarenko I., Hryshyna N., Ishchenko O. Evaluation of efficiency of regional public governance in the context of achieving goals of sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44. Issue 4. pp. 497-505.
14. Офіційний сайт ПАТ «Одеський консервний завод». URL: <https://okz.od.ua/uk/>.

References

1. Hordieiev, V.I. (2012). «Formation of anti-crisis management at the enterprise». *Efektynna ekonomika*. № 3. pp. 18-24. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1032>.
2. Kuznietsov, Ye.S. (2012). «The essence of anti-crisis management and the principles of its implementation». *Efektynna ekonomika*. № 10. pp. 34-45. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.
3. Hrynchuts'kyj, V.I. (2021). «Anti-crisis financial management of the enterprise in modern economic conditions». *Innovatsijna ekonomika*. № 3 (22). pp. 28-33.
4. Makhovka, V.M. (2013). «Methodology of formation of the anti-crisis management system of the enterprise». *Innovatsijna ekonomika*. № 1 (39). pp. 102-105.
5. Pol'ova, O.L. (2015). «Choosing a strategy for anti-crisis management of the enterprise». *Efektynna ekonomika*. № 11. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf.
6. Irtyshcheva, I., Stehnei, M., Popadynets, N. (2021). «The effect of digital technology development on economic growth». *International Journal of Data and Network Science*. No 5. pp. 25-36.
7. Dovhan', L.Ye., Malyk, I.P., Mokhon'ko, H.A., Shkrobot, M.V. (2017). *Menedzhment orhanizatsij*. [Management of organizations]. KPI im. Ihoria Sikors'koho. Kyiv. Ukraine.
8. Irtyshcheva, I., Boiko, Y., Kramarenko, I., Voit, D., Popadynets, N. (2022). «Efficiency of Decentralization as an Important Instrument of Ukraine's Socio-Economic Development». *IJIEPR*. Vol. 33 (1). pp. 1-14.
9. Pid chas vijny biznes povynen pratsiuvaty. Yak derzhava mozhe sprostyty umovy dlia pidprijemtsiv? Ekonomichna pravda. (2022). [During the war, business must work. How can the state simplify conditions for entrepreneurs? Economic truth]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/>.
10. Kupchak, M.Ya., Skovron, I.A., Sadova, O.V. (2021). «An effective model of anti-crisis management». *Antykryzovyy menedzhment : upravlins'ki, pravovi ta ekonomichni aspekty zabezpechennia bezpeky zhyttiedial'nosti naselennia i terytorij*. [Efektynna model' antykryzovoho upravlinnia]. Proceeding of the Materials of the All-Ukrainian scientific and practical internet conference of young scientists, cadets and students (edited by the author). Lviv, pp. 187–190. Available at: <https://sci.ludubgd.edu.ua/jspui/handle/123456789/8453>.
11. Rozvytok rynku ovochiv v Ukraini. ITTA. (2021). [Development of the vegetable market in Ukraine. ITTA]. Available at: <https://itta.info/rozvitok-rinku-ovochiv-v-ukra%1%97ni/>.
12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
13. Irtyshcheva, I., Pavlenko, O., Boiko, Y., Stehnei, M., Kramarenko, I., Hryshyna, N., Ishchenko, O. (2022). «Evaluation of efficiency of regional public governance in the context of achieving goals of sustainable development». *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 44. Issue 4. pp. 497-505.
14. Ofitsijnyj sajt PAT «Odes'kyj konservnyj zavod». [Official site of PJSC "Odesa Cannery Plant"]. Available at: <https://okz.od.ua/uk/>.

Стаття надійшла до редакції 22.02.2023 р.