

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Розвиток інструментів стратегічного управління
організацією в умовах системної трансформації економічного середовища»**

Виконала: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Єлизавета ФОРОСЕНКО

Керівник: к.е.н., доцент Вячеслав КОТЛУБАЙ
Рецензент: к.е.н., доцент Євгенія РЕДІНА

Одеса-2026

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	7
1.1. Сутність і еволюція стратегічного управління організацією	7
1.2. Системна трансформація економічного середовища, її зміст, фактори та виклики для організацій	11
1.3. Інструменти стратегічного управління організацією та їх роль у забезпеченні сталого розвитку.....	15
Висновки до 1 розділу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЙОГО ІНСТРУМЕНТІВ В ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД».....	21
2.1. Загальна характеристика результатів діяльності організації ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод».....	21
2.2. Оцінка стратегічного потенціалу та зовнішнього середовища ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод».....	32
2.3. Аналіз застосування інструментів стратегічного управління в умовах трансформаційних змін	43
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	52

3.1. Рекомендації щодо розвитку та адаптації інструментів стратегічного управління в ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» в умовах системної трансформації	52
3.2. Механізм реалізації запропонованих рекомендацій щодо розвитку та адаптації інструментів стратегічного управління в ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»	58
3.3. Обґрунтування та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів щодо розвитку та адаптації інструментів стратегічного управління в ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод».....	67
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Динамічність зовнішнього середовища, посилення конкуренції, технологічні зрушення, зростання невизначеності та високий рівень ризиків зумовлюють потребу в оновленні підходів до стратегічного управління. Для українських організацій, які функціонують в умовах системної трансформації, особливого значення набуває здатність своєчасно реагувати на зміни, формувати довгострокові орієнтири розвитку, поєднувати стратегічне бачення з поточними управлінськими рішеннями та забезпечувати стійкість результатів діяльності. Саме тому дослідження розвитку інструментів стратегічного управління організацією в умовах системної трансформації є актуальним з наукового й практичного погляду.

Наукові підходи до стратегічного управління, стратегічного вибору, контролінгу, стратегічного аналізу та адаптації організацій до трансформаційних змін висвітлено у працях І. Ансоффа, О. Ареф'євої, Л. Балабанової, О. Віханського, В. Герасимчука, П. Дракера, О. Єрмакової, Н. Захарчук, Р. Каплана, О. Кібік, В. Котлубая, П. Котлера, Н. Куденко, Л. Лігоненко, Г. Мінцберга, А. Наливайка, Г. Осовської, В. Пастухової, М. Портера, І. Райковської, Л. Таранюк, Р. Фрімена, Г. Хамела, А. Чендлера, П. Шеремети та З. Шершньової. Водночас подальшого поглиблення потребують питання адаптації інструментів стратегічного управління до умов системної трансформації та їх практичного впровадження в діяльність українських виробничих організацій.

Метою бакалаврської роботи є систематизація теоретичних засад і розробка рекомендацій щодо розвитку інструментів стратегічного управління організацією в умовах системної трансформації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність і еволюцію стратегічного управління організацією;
- дослідити вплив системної трансформації середовища на стратегічний вибір організації;

- охарактеризувати сучасні інструменти стратегічного управління та напрями їх модернізації;
- надати загальну характеристику результатів діяльності ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»;
- оцінити стан стратегічного управління та використання його інструментів в організації;
- обґрунтувати напрями розвитку інструментів стратегічного управління організацією в умовах системної трансформації;
- визначити механізм реалізації запропонованих рекомендацій; оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління організацією в умовах системної трансформації. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади розвитку інструментів стратегічного управління організацією в умовах системної трансформації економічного середовища.

У процесі підготовки роботи використано такі методи дослідження: узагальнення, систематизація, порівняння, наукова абстракція, структурно-логічний аналіз, горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, табличний і графічний методи, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, сценарний метод, а також методи економічного обґрунтування й оцінки ефективності запропонованих заходів.

Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження були представлені на Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Трансформація соціально-політичного та правового життя України у післявоєнний період» (м. Одеса, 23 квітня 2026 р.).

При написанні бакалаврської роботи для пошуку та систематизації джерел інформації застосовувалися інструменти штучного інтелекту Perplexity AI та Gemini. Отримані дані перевірялися за першоджерелами. Усі аналітичні висновки сформульовані автором самостійно.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність і еволюція стратегічного управління організацією

У сучасних умовах розвитку економіки стратегічне управління виступає ключовим елементом системи менеджменту, забезпечуючи комплексну взаємодію всіх функціональних сфер організації для досягнення довгострокових цілей. Його роль полягає не лише у формуванні загальних напрямів діяльності, а й у створенні механізмів адаптації до посилення конкурентної боротьби та глобалізаційних процесів. У науковій літературі стратегічне управління розглядається як безперервний, комплексний та багаторівневий процес, що поєднує аналіз внутрішнього потенціалу із запитам зовнішнього середовища.

Еволюція стратегічного управління відбувалася паралельно з ускладненням ринкових відносин, проходячи шлях від жорсткого планування до гнучкого менеджменту. На початковому етапі стратегія ототожнювалася з довгостроковим плануванням, яке базувалося на екстраполяції минулих тенденцій. Цей підхід був дієвим у стабільному середовищі, проте втратив ефективність із зростанням динамічності ринків. Згодом виникла концепція стратегічного планування, що запровадила системний аналіз зовнішніх можливостей та загроз, а у 1980-1990-х роках фокус остаточно змістився на стратегічний менеджмент, орієнтований на конкурентні переваги та організаційні здібності.

Фундаментальний внесок у розвиток теорії зробили видатні західні вчені. І. Ансофф [20] визначив стратегічне управління як процес вибору напрямів розвитку з урахуванням змін середовища. М. Портер [38] обґрунтував необхідність формування конкурентних переваг для зайняття стійкої позиції на

ринку. П. Котлер [33], натомість, звернув увагу на те, що стратегія часто формується поступово, як результат практичних управлінських рішень, а не лише формальних планів.

Сучасна українська наукова школа активно розвиває ці підходи, адаптуючи їх до специфіки національної економіки. Н. Захарчук [5] досліджує еволюцію та ключові підходи до формування стратегічного управління в реальній практиці вітчизняних організацій. О. Єрмакова [4] зосереджує увагу на особливостях реалізації стратегічних моделей у ринкових умовах України. І. Райковська [13] підкреслює критичну важливість поєднання аналітичних та управлінських елементів для забезпечення здатності підприємства вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Сьогодні стратегічне управління характеризується переходом до адаптивних та гнучких моделей. Стратегія перестала бути статичним документом і перетворилася на динамічний процес, що постійно коригується відповідно до умов функціонування організації. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між цілями, ресурсним потенціалом та фінансово-економічними результатами, що є обов'язковою умовою сталого розвитку в умовах трансформації.

Сучасний етап розвитку стратегічного управління характеризується остаточним відходом від статичних документів на користь адаптивних та гнучких моделей. Стратегія перестала бути жорстким планом, перетворившись на динамічний процес, що потребує безперервного коригування відповідно до умов функціонування організації. Така трансформація логіки управління зумовлює необхідність перегляду самого механізму прийняття рішень, де на зміну простому прогнозуванню приходить сценарне моделювання та стратегічна рефлексія.

У цьому контексті особливої ваги набуває здатність системи управління інтегрувати аналітичні дані у реальному часі. Наведене дозволяє забезпечити тісний взаємозв'язок між стратегічними цілями, наявним ресурсним потенціалом та конкретними фінансово-економічними показниками. Адже в умовах

системної нестабільності будь-який стратегічний вектор залишається лише декларацією, якщо він не підкріплений механізмами оперативної оцінки результативності та здатністю до швидкого перерозподілу ресурсів.

Розвиток адаптивних моделей управління також передбачає зміну ролі контролю. Замість традиційної перевірки відхилень від плану, сучасний менеджмент фокусується на стратегічному моніторингу середовища. Наведене дозволяє ідентифікувати «слабкі сигнали» змін ще до того, як вони стануть критичними загрозами або втраченими можливостями. Таким чином, стратегічне управління стає не просто функцією керівництва, а інтегральним процесом, що пронизує всі рівні організаційної структури та забезпечує життєздатність організації в умовах перманентних трансформацій.

Аналіз генези стратегічного управління дозволяє виокремити кілька чітких хронологічних етапів. У 1950-1960-х роках домінувало бюджетне планування, орієнтоване на контроль поточних витрат без урахування ринкових змін. Упродовж 1960-1970-х активно розроблялися інструменти довгострокового прогнозування, засновані на припущенні про лінійний характер зовнішнього середовища. Протягом 1970-1980-х управлінська думка збагатилася концепцією галузевого позиціонування, а з 1990-х і донині на перший план вийшла ресурсна концепція, за якою джерелом стійких конкурентних переваг є унікальні внутрішні компетенції організації, а не лише її ринкова позиція [20].

Важливим кроком у розвитку теорії стало виокремлення різних шкіл стратегічного мислення. Г. Мінцберг у своїй класифікації описав десять шкіл, що по-різному трактують природу стратегії: від формальної школи планування до школи конфігурацій [35]. Особливо значущою є запропонована ним концепція «стратегії, що виникає», згідно з якою реальна стратегія організації формується не лише через свідомі плани, а й через накопичення практичних управлінських рішень та реакцій на непередбачувані зміни середовища. Такий погляд докорінно змінив розуміння стратегічного процесу, переключивши увагу з формального документа на живу управлінську практику.

Суттєвий внесок у зближення стратегії з операційною реальністю зробив П. Друкер [24], який наголошував, що правильно сформульована місія організації є відправною точкою будь-якого стратегічного вибору, а ефективність управління визначається насамперед здатністю перетворити стратегічне бачення на конкретні вимірювані результати. Р. Каплан [30] розвинув цю ідею, запропонувавши збалансовану систему показників, яка дозволяє транслювати стратегічні цілі на всі рівні організаційної ієрархії через чотири взаємопов'язані перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Г. Хамел [27], у свою чергу, збагатив теорію концепцією стратегічного наміру та ключових компетенцій, доводячи, що довгострокове лідерство визначається здатністю організації нарощувати унікальні внутрішні спроможності, які є недоступними для швидкого копіювання конкурентами.

Сучасна українська наукова школа активно розвиває ці підходи, адаптуючи їх до специфіки національної економіки. Н. Захарчук досліджує еволюцію та ключові підходи до формування стратегічного управління в реальній практиці вітчизняних організацій [5]. О. Єрмакова зосереджує увагу на особливостях реалізації стратегічних моделей у ринкових умовах України [4]. І. Райковська підкреслює критичну важливість поєднання аналітичних та управлінських елементів для забезпечення здатності організації вчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища [13]. Спільним лейтмотивом вітчизняних досліджень є визнання того, що стратегічне управління в умовах інституційної нестабільності набуває особливої специфіки, вимагаючи від менеджменту підвищеної гнучкості, здатності до швидкої реконфігурації ресурсів і безперервного стратегічного навчання.

Узагальнення еволюційного шляху свідчить про те, що кожен наступний етап розвитку стратегічного управління не відкидав попередній, а надбудовував над ним новий рівень складності та аналітичної глибини. Від простої екстраполяції минулого через позиціювання у галузі до управління компетенціями та динамічними здатностями – кожен із зазначених переходів розширював горизонт стратегічного мислення й ускладнював вимоги до

управлінського інструментарію. Саме накопичена різноманітність підходів і концепцій формує сьогодні методологічну основу для вибору адекватних інструментів стратегічного управління залежно від характеру змін, з якими стикається організація.

Саме така еволюційна траєкторія – від фіксації минулого до активного проектування майбутнього – визначає зміст наступних етапів дослідження. Для розуміння того, як ці теоретичні засади реалізуються на практиці, необхідно детально проаналізувати чинники, що спричиняють ці зміни, та інструменти, які дозволяють організації зберігати стійкість.

1.2. Системна трансформація економічного середовища, її зміст, фактори та виклики для організацій

Системна трансформація сучасного економічного середовища являє собою глибокий процес якісної зміни засад функціонування ринків, що виходить за межі звичайних циклічних коливань. Наведене складне явище зумовлене конвергенцією технологічних проривів, інституційних зрушень та глобальних екологічних викликів. Для організації така трансформація означає втрату релевантності багатьох попередніх стратегічних орієнтирів, оскільки середовище стає не просто динамічним, а непередбачуваним. У таких умовах стратегічний вибір перестає бути одноразовим актом планування, перетворюючись на процес постійного балансування між внутрішньою стійкістю та зовнішньою лабільністю [33].

Ключовим чинником трансформації є цифровізація, яка радикально змінює ланцюги створення вартості та характер взаємодії зі споживачами. Впровадження інноваційних технологій потребує від менеджменту не лише інвестицій у матеріальні активи, а й докорінної зміни корпоративної культури та інтелектуального капіталу. Поряд із цим, глобалізація, попри певні тенденції до

локалізації виробництв, продовжує формувати єдиний простір стандартів та вимог, де конкурентоспроможність визначається здатністю організації інтегруватися у міжнародні мережі та дотримуватися принципів відкритості.

Трансформаційні процеси чинять значний тиск на фінансову архітектуру організації. Традиційний фокус на поточному прибутку в умовах системних змін виявляється недостатнім. Показники ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості мають розглядатися не як кінцеві цілі, а як параметри стратегічної витривалості. Наприклад, високий рівень ліквідності в період трансформації є не ознакою неефективного використання коштів, а «стратегічним буфером», що дозволяє організації зберігати маневреність та здійснювати швидкі інвестиції у нові ніші. Рентабельність же має оцінюватися з урахуванням довгострокових ризиків та вартості капіталу в умовах нестабільності.

Особливе місце у стратегічному виборі займає інституційний аспект трансформації – зміна нормативно-правового поля та соціальних очікувань. Посилення регуляторного впливу в частині екологізації та соціальної відповідальності змушує організації переглядати свої місії та ціннісні пропозиції. Таким чином, системна трансформація створює нову систему координат, де успіх визначається здатністю менеджменту вчасно ідентифікувати вектори змін та адаптувати до них внутрішню структуру організації. Це вимагає модернізації не лише мислення, а й конкретного інструментарію аналізу, що дозволяє поєднати макроекономічні тренди з операційною ефективністю.[30]

Розуміння системної трансформації як багатовимірного процесу диктує нові вимоги до якості та оперативності інформації, яка стає основою для стратегічних рішень. Традиційні джерела даних, обмежені внутрішньою бухгалтерською звітністю, більше не здатні відобразити реальну картину ризиків. Сьогодні менеджменту необхідні «сенсори» для виявлення слабких сигналів у технологічному та соціальному середовищах. Наведене зумовлює перехід від періодичного аналізу до системи стратегічного сканування, де критерії вибору аналітичних інструментів визначаються характером викликів. Коли трансформація зачіпає фундаментальні засади існування ринку, PESTEL-

аналіз виходить на передній план, дозволяючи оцінити масштаб політичних та правових зсувів, що безпосередньо впливають на бізнес-модель.

Натомість модель п'яти сил М. Портера [38] в умовах нестабільності виявляє свої обмеження, оскільки вона виходить з припущення відносної стабільності галузевих бар'єрів. У період трансформації ці бар'єри стають проникними, і типовою помилкою менеджменту є ігнорування нових гравців із цифрових платформ, які можуть миттєво змінити правила гри. Саме тому порівняння класичних підходів і розуміння їхніх меж у кризових умовах є критично важливим. Якщо SWOT-аналіз використовується без динамічного контексту, він створює ілюзію контролю, фіксуючи стан справ, який вже завтра може стати неактуальним. Ефективне використання інструментарію вимагає інтеграції екологічних та соціальних метрик (ESG), що перетворює стратегію з інструменту максимізації прибутку на інструмент забезпечення довгострокової життєздатності.

Така інтеграція принципів сталого розвитку в структуру стратегічного аналізу дозволяє не просто реагувати на зовнішні вимоги, а робити їх частиною своєї конкурентної переваги. Наведене створює логічну потребу в модернізації конкретних методів бюджетування та інвестиційного аналізу, щоб вони відображали не лише грошові потоки, а й стратегічну цінність соціальних та екологічних ініціатив. Таким чином, аналіз факторів трансформації безпосередньо підводить до необхідності оновлення всього набору управлінських інструментів, забезпечуючи їхню відповідність новій економічній реальності.

Окремої уваги заслуговує вплив воєнної та геополітичної нестабільності як специфічного чинника трансформації для українських організацій. На відміну від стандартних ринкових криз, воєнний контекст одночасно руйнує усталені ланцюги постачання, переформатовує структуру попиту, змінює пріоритети державного регулювання скорочує горизонт стратегічного планування. За таких умов організація змушена поєднувати антикризове оперативне управління зі

збереженням стратегічного вектору розвитку – завдання, яке вимагає принципово нових управлінських компетенцій та інституційної гнучкості.

Реакція організації на системну трансформацію може набувати трьох принципово різних форм. Перша – реактивна адаптація, коли зміни у внутрішній структурі відбуваються лише у відповідь на вже реалізовані зовнішні загрози. Друга – проактивне позиціонування, коли менеджмент на основі стратегічного сканування середовища завчасно готує організацію до очікуваних змін. Третя – трансформаційне лідерство, коли організація сама стає агентом змін у своїй галузі, формуючи нові стандарти та ринкові правила. Вибір між цими формами реагування визначає не лише поточну конкурентоспроможність, а й довгострокову траєкторію розвитку організації в умовах турбулентного середовища.

Концепція динамічних здатностей, розвинута у працях Шершньової З. Є., пропонує теоретичне пояснення того, чому одні організації успішно долають трансформаційні виклики, тоді як інші втрачають ринкові позиції. Динамічні здатності – це спроможність менеджменту інтегрувати, нарощувати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції відповідно до змін середовища. На відміну від звичайних операційних здатностей, що забезпечують ефективне виконання поточних функцій, динамічні здатності орієнтовані саме на управління змінами – тобто на здатність своєчасно відмовитися від застарілих бізнес-моделей та сформувати нові джерела цінності.

Важливим наслідком системної трансформації є зростання стратегічної невизначеності, яка принципово відрізняється від звичайного ризику. Якщо ризик піддається кількісній оцінці на основі імовірнісних моделей, то невизначеність характеризується неможливістю заздалегідь визначити навіть перелік можливих сценаріїв. За таких умов класичні інструменти стратегічного аналізу потребують доповнення методами сценарного планування та стрес-тестування стратегій. Організація, яка будує кілька альтернативних стратегічних сценаріїв і заздалегідь готує відповідні управлінські реакції, набуває суттєвої

переваги перед тією, що орієнтується лише на один «базовий» прогноз розвитку подій.

1.3. Інструменти стратегічного управління організацією та їх роль у забезпеченні сталого розвитку

Необхідність модернізації інструментарію стратегічного управління в умовах системної трансформації зумовлена передусім критичною невідповідністю традиційних методів аналізу сучасному рівню динамізму середовища. Класичні інструменти розроблялися для умов, де ринкові межі були чітко визначеними, а зміни – прогнозованими. Сьогодні ж трансформація руйнує галузеві бар'єри, робить дані швидкозастарілими та вимагає від менеджменту не просто реакції, а передбачення якісних зсувів. Модернізація інструментарію полягає у переході від статичного опису стану організації до динамічного моделювання її майбутнього, де фокус зміщується з короткострокової максимізації прибутку на забезпечення довгострокової життєздатності через інтеграцію соціальних та екологічних чинників.

Порівняльний аналіз базових інструментів дозволяє визначити межі їхньої ефективності та специфіку застосування залежно від управлінського завдання. PESTEL-аналіз залишається незамінним для ідентифікації макроекономічних трендів, проте в умовах нестабільності його головним обмеженням є складність кількісної оцінки якісних змін. Типовою помилкою при його використанні є надмірне захоплення збором загальної інформації без її прив'язки до конкретної бізнес-моделі. Натомість модель п'яти сил М. Портера [38] найкраще підходить для оцінки привабливості галузі та переговорної сили стейкхолдерів, проте вона часто не враховує ефект цифрової конвергенції, коли конкуренти з'являються з суміжних секторів. SWOT-аналіз виступає інтегруючим методом, що дозволяє синтезувати результати зовнішнього та внутрішнього аудиту, але його

ефективність прямо залежить від якості вхідних даних та здатності менеджменту уникати суб'єктивізму при ранжуванні чинників.

У процесі трансформації інструменти змінюють свій зміст: вони стають більш інклюзивними та орієнтованими на стейкхолдерів. Концепція сталого розвитку та ESG-критерії (екологічні, соціальні та управлінські) перестають бути декларативними додатками і стають невід'ємною частиною стратегічного вибору. Наведене означає, що при використанні моделі М. Портера [38] менеджмент аналізує не лише конкурентів, а й вплив екологічних стандартів на ланцюг поставок, а у SWOT-аналізі екологічна відповідальність розглядається як стратегічна перевага. Така інтеграція дозволяє організації мінімізувати репутаційні ризики та залучати капітал інвесторів, які дедалі більше зважають на соціальний вплив бізнесу. Р. Едвард Фрімен [25] у своїй теорії зацікавлених сторін підкреслює, що довгостроковий успіх неможливий без балансу інтересів усіх груп впливу, що і є фундаментом модернізованого стратегічного підходу.

Фінансово-економічний блок інструментів також потребує логічної вбудови у структуру стратегічного розвитку. Показники чистий дисконтований дохід (NPV) та внутрішня норма рентабельності (IRR) не повинні сприйматися як суто математичні вправи. В умовах трансформації вони виступають стратегічними фільтрами, що дозволяють оцінити фінансову реалістичність обраного шляху та здатність проєкту генерувати цінність у довгостроковій перспективі з урахуванням вартості капіталу та ризиків. Замість традиційних термінів окупності менеджмент починає оцінювати стратегічну окупність, яка включає ефекти від впровадження інновацій та зміцнення ринкових позицій. Таким чином, модернізований інструментарій стає цілісною системою, де якісний аналіз середовища підкріплюється жорсткими фінансовими критеріями та цінностями сталого розвитку, що дозволяє організації не лише виживати, а й ефективно трансформуватися [23].

Порівняльна характеристика інструментів стратегічного управління в умовах системної трансформації

Інструмент	Концептуальна зміна в умовах трансформації	Критичне обмеження (ризик)	Інтеграція сталого розвитку (ESG)
PESTEL	Від моніторингу фактів до сканування «слабких сигналів» інституційних зсувів.	Ігнорування нелінійних зв'язків між факторами (ефект доміно).	Аналіз екологічного законодавства як драйвера нових ринків.
5 сил Портера	Перехід від галузевого аналізу до оцінки екосистем та цифрових платформ.	Розмиття меж галузей робить традиційні бар'єри проникними.	Оцінка соціального тиску стейкхолдерів як нової сили конкуренції.
SWOT	Трансформація зі статичної карти на динамічну модель стратегічної гнучкості.	Суб'єктивізм та фіксація стану, що швидко втрачає актуальність.	Соціальна відповідальність як ключовий актив внутрішнього потенціалу.
NPV / IRR	Перехід від оцінки прибутку до розрахунку стратегічної цінності та ризикових премій.	Висока похибка дисконтування через цінову та інституційну нестабільність.	Капіталізація екологічних ефектів та соціального впливу проекту.

Джерело: складено на основі [24, 25, 30, 38]

Систематизація представлених характеристик дозволяє простежити якісну зміну парадигми управління в умовах системної трансформації. Основна логіка модернізації полягає в тому, що жоден із класичних методів більше не функціонує як ізольований механізм прогнозування, оскільки в сучасній економіці цінність інструменту визначається його здатністю виявити приховані взаємозв'язки між різнорідними факторами впливу та підвищити рівень стратегічної рефлексії менеджменту.

Трансформація PESTEL-аналізу у напрямку сканування слабких сигналів є відповіддю на нелінійність сучасних процесів. Якщо раніше цей інструмент використовувався для фіксації очевидних макроекономічних показників, то сьогодні він фокусується на ідентифікації інституційних зсувів, які лише починають формуватися. Наведене дозволяє менеджменту уникнути ефекту несподіваності при настанні кризових явищ. Аналогічно переосмислення моделі п'яти сил М. Портера [38] через призму екосистемного підходу відображає реальність, де межі галузей стають проникними, а загроза з боку цифрових платформ часто перевершує традиційний конкурентний тиск. Інтеграція соціальних очікувань стейкхолдерів у цю модель перетворює її з суто ринкового інструменту на механізм управління репутаційним капіталом.

Особливої уваги заслуговує динамізація SWOT-аналізу, який у модернізованому вигляді перестає бути простою перевіркою поточного стану. В умовах трансформації цей інструмент спрямований на оцінку стратегічної гнучкості – здатності організації швидко перегрупувати свої сильні сторони для нейтралізації нових загроз. При цьому соціальна відповідальність та екологічна етика розглядаються не як витратні статті, а як фундаментальні складові внутрішнього потенціалу, що забезпечують стійкість у довгостроковій перспективі. Такий підхід робить аналітичну матрицю живим інструментом, що потребує постійного оновлення відповідно до темпів ринкових змін.

Фінансово-економічний блок, представлений показниками NPV та IRR, логічно завершує систему стратегічних фільтрів. Модернізація цих методів полягає у врахуванні стратегічних ризикових премій та капіталізації

нематеріальних ефектів від впровадження принципів сталого розвитку. Це дозволяє уникнути типової помилки короткозорого менеджменту, коли проекти з високим соціальним або екологічним впливом відхиляються через тривалий термін окупності. Натомість інтегрований підхід дає змогу обґрунтувати інвестиції, що формують фундамент майбутньої конкурентоспроможності [24].

Таким чином, перехід від кількісного накопичення даних до якісного управління змінами. Узгоджене використання методів аналізу середовища з жорсткими фінансовими критеріями та ESG-метриками створює цілісну методологічну базу. Наведене дозволяє організації не лише адаптуватися до системних трансформацій, а й активно конструювати власний шлях розвитку, мінімізуючи ризики та максимізуючи стратегічну цінність кожного управлінського рішення. Наведені аргументи слугують підґрунтям для формування підсумкових положень розділу, фіксуючи нову роль інструментарію в архітектурі сучасного менеджменту.

Висновки до 1 розділу

Узагальнення еволюційного шляху управлінської думки підтвердило, що стратегічне управління пройшло шлях від жорстких бюджетних моделей та довгострокового планування до сучасних адаптивних концепцій. Встановлено, що в умовах системної трансформації стратегія перестає бути статичним документом, перетворюючись на безперервний процес узгодження внутрішнього потенціалу з динамічними змінами середовища. Генезис теорії, що спирається на праці таких класиків як І. Ансофф, М. Портер та Г. Мінцберг, свідчить про необхідність переходу від простого прогнозування до сценаріїв гнучкого реагування на виклики.

Аналіз чинників системної трансформації, зокрема цифровізації та інституційних зсувів, засвідчив зміну ролі фінансово-економічних показників. Показники ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості в межах стратегічного вибору тепер виконують функцію індикаторів витривалості та

«стратегічних буферів», що дозволяють організації зберігати маневреність у періоди високої турбулентності. Доведено, що системна трансформація вимагає від менеджменту інтегрованого підходу, де макроекономічні тренди безпосередньо корелюють з операційною ефективністю та здатністю до швидкої модернізації бізнес-моделі.

Оцінка сучасного інструментарію дозволила виявити межі застосування класичних методів (SWOT, PESTEL, модель Портера) та обґрунтувати потребу в їх модернізації через призму сталого розвитку. Встановлено, що типовою помилкою менеджменту є ізольоване використання цих інструментів без урахування екосистемних зв'язків та соціального тиску стейкхолдерів. Інтеграція принципів ESG та використання показників NPV і IRR як стратегічних фільтрів дозволяє переорієнтувати управління з короткострокового прибутку на створення довгострокової цінності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЙОГО ІНСТРУМЕНТІВ В ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика результатів діяльності організації ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»

ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» сьогодні є стратегічно важливим об'єктом оборонно-промислового комплексу України. Попри те, що історично завод асоціювався з цивільною продукцією, реалії останніх років внесли докорінні зміни в його стратегічний профіль, зробивши пріоритетом зміцнення обороноздатності країни.

Організація пройшла шлях від виробництва сільськогосподарських знарядь плугів та молотарок наприкінці XIX століття до виготовлення прецизійних виробів із кольорових металів та срібним покриттям у радянські часи. У період становлення незалежності України завод намагався зберегти цивільний машинобудівний профіль, зосереджуючись на аграрному секторі. Зареєстроване у 2004 році ТОВ «ВМЗ» спеціалізувалося на виготовленні складної техніки для захисту рослин. Розробка та випуск лінійки обприскувачів дозволили сформувати потужну конструкторську базу та освоїти сучасні технології обробки металу, що стало фундаментом для подальшої трансформації. З початком повномасштабного вторгнення та в умовах трансформаційних змін в економіці, керівництвом було прийнято стратегічне рішення щодо переорієнтації виробничих потужностей.

Пріоритетний напрямок, що забезпечує левову частку доходів організації. Завод освоїв серійне виробництво нових компонентів та готових виробів, що потребує високої точності та суворого контролю якості. Використання попереднього досвіду в машинобудуванні дозволило адаптувати виробничі лінії

для збирання та модернізації нових вузлів. Завод продовжує підтримувати аграрний сектор, виконує замовлення на обприскувачі та металоконструкції, що дозволяє диверсифікувати ризики.

У 2022-2024 роках результати діяльності ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» характеризувалися різким зростанням масштабів господарювання, нарощенням майнової бази, посиленням прибутковості та підвищенням інтенсивності використання ресурсів. За цей період чистий дохід від реалізації зріс з 3170,1 тис. грн до 223219,0 тис. грн, валюта балансу - з 17772,9 тис. грн до 57134,4 тис. грн, а власний капітал - з 9478,1 тис. грн до 28650,8 тис. грн. Така динаміка свідчить про перехід організації від обмеженого масштабу діяльності до фази інтенсивного зростання.

Найбільш показовими є зміни у фінансових результатах. У 2023 році порівняно з 2022 роком відносне відхилення чистого доходу становило 1037,45%, собівартості реалізованої продукції - 1131,61 %, валового прибутку - 718,44%. У 2024 році порівняно з 2023 роком відносне відхилення чистого доходу становило 519,05 %, собівартості - 480,82%, валового прибутку - 713,94%, а чистого прибутку - 828,19%. Зростання доходу випереджало зростання собівартості, що створило основу для суттєвого покращення кінцевого фінансового результату.

Динаміка трудових показників також підтверджує масштабування діяльності організації. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 9 осіб у 2022 році до 26 осіб у 2023 році та до 113 осіб у 2024 році. Водночас дохід у розрахунку на одного працівника збільшився з 352,2 тис. грн до 1975,4 тис. грн, а чистий прибуток на одного працівника - з 0,12 тис. грн до 153,2 тис. грн. Такий результат свідчить не лише про розширення штату, а й про підвищення продуктивності праці та загальної віддачі від використання персоналу.

Таблиця 2.1

Основні показники результатів діяльності ТОВ «ВМЗ» у 2022-2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відхилення 2023 до 2022	Абс. відхилення 2024 до 2023	Відн. відхилення, % 2023 до 2022	Відн. відхилення, % 2024 до 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3170,1	36058,2	223219,0	32888,1	187160,8	1037,45	519,05
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2447,6	30145,0	175088,7	27697,4	144943,7	1131,61	480,82
Валовий прибуток, тис. грн	722,5	5913,2	48130,3	5190,7	42217,1	718,44	713,95
Чистий прибуток, тис. грн	1,1	1864,3	17308,4	1863,2	15444,1	169381,82	828,41
Валюта балансу, тис. грн	17772,9	19510,1	57134,4	1737,2	37624,3	9,77	192,85

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн	9478,1	11342,4	28650,8	1864,3	17308,4	19,67	152,60
Зобов'язання, тис. грн	8294,8	8167,7	28483,6	-127,1	20315,9	-1,53	248,73
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	9	26	113	17	87	188,89	334,62
Дохід на одного працівника, тис. грн	352,2	1386,9	1975,4	1034,7	588,5	293,78	42,43

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Горизонтальний аналіз підтверджує, що головний стрибок результативності відбувся у 2024 році (табл. 2.1).

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз основних показників діяльності ТОВ «ВМЗ»

Показник	Відносне відхилення, % 2023 до 2022		Відносне відхилення, % 2024 до 2023	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	32888,1	1037,45	187160,8	519,05
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	27697,4	1131,61	144943,7	480,82
Валовий прибуток, тис. грн	5190,7	718,44	42217,1	713,95
Чистий прибуток, тис. грн	1863,2	169381,82	15444,1	828,41
Валюта балансу, тис. грн	1737,2	9,77	37624,3	192,85
Власний капітал, тис. грн	1864,3	19,67	17308,4	152,60
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	17,0	188,89	87,0	334,62

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Абсолютний приріст чистого доходу за 2024 рік порівняно з 2023 роком становив 187160,8 тис. грн, валового прибутку - 42217,1 тис. грн, чистого

прибутку - 15444,1 тис. грн, а валюти балансу - 37624,3 тис. грн. Зростання власного капіталу на 17308,4 тис. грн відбулося одночасно зі збільшенням зобов'язань на 20315,9 тис. грн, що характерно для організації, яка швидко розширює масштаби діяльності та нарощує операційний оборот.

Порівняння 2023 року з 2022 роком також свідчить про переломний характер цього періоду. Виручка зросла на 32888,1 тис. грн, валовий прибуток - на 5190,7 тис. грн, а власний капітал - на 1864,3 тис. грн. Відносне відхилення чистого прибутку було надзвичайно високим через низьку базу порівняння у 2022 році, коли його абсолютне значення залишалося майже нульовим. Саме тому найбільш інформативним є зіставлення 2024 і 2023 років, коли організація вже вийшла на новий рівень масштабів та рентабельності.

Аналіз майнового стану засвідчує, що зростання організації супроводжувалося помітною зміною структури активів (табл. 2.3). У 2022 році необоротні активи становили 46,2 % валюти балансу, а оборотні - 53,8 %. У 2023 році мобільна частина активів зросла до 59,6 %, а у 2024 році - до 89,5 %. Одночасно частка грошових коштів збільшилася з 0,04 % у 2022 році до 2,76 % у 2023 році та до 21,21 % у 2024 році. Така трансформація свідчить про підвищення фінансової мобільності та прискорення операційного циклу.

Окремо слід відзначити скорочення незавершених капітальних інвестицій із 3775,5 тис. грн у 2022-2023 роках до 248,1 тис. грн у 2024 році. Паралельно основні засоби зросли з 4111,9 тис. грн до 5742,5 тис. грн, що відображає введення інвестицій у дію та завершення частини модернізаційних процесів. Поєднання збільшення основних засобів із різким зростанням грошових коштів означає, що організація одночасно посилила виробничу базу та сформувала суттєвий запас ліквідних ресурсів.

Структура ключових елементів активів ТОВ «ВМЗ»

Показник	2022 рік %	2023 рік %	2024 рік %	Відносне відхиленн я 2023 до 2022, %	Відносне відхилення 2024 до 2023, %
Валюта балансу	100,00	100,00	100,00	9,77	192,85
Необоротні активи / інвестиційно-виробнича частина	46,16	40,49	10,50	-3,71	-24,05
Мобільна частина активів	53,83	59,51	89,50	21,34	340,45
Незавершені капітальні інвестиції	21,24	19,35	0,43	0,00	-93,43
Основні засоби	24,82	21,08	10,05	-6,79	39,66
Грошові кошти та їх еквіваленти	0,04	2,76	21,21	6792,31	2153,76

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Структура джерел фінансування впродовж аналізованого періоду залишалася відносно стійкою, хоча у 2024 році відбулося збільшення ролі залучених ресурсів (табл. 2.4). Частка власного капіталу у валюті балансу становила 53,33% у 2022 році, 58,14% у 2023 році та 50,15% у 2024 році. Відповідно, частка зобов'язань змінювалася в межах від 41,86% до 49,85%, що свідчить про збереження фінансової самостійності навіть на тлі різкого збільшення господарського обороту.

Принципово важливою є зміна накопиченого фінансового результату. Якщо у 2022 році непокритий збиток становив 4131,9 тис. грн, а у 2023 році - 2267,6 тис. грн, то у 2024 році сформувався нерозподілений прибуток у сумі 15040,8 тис. грн. Отже, організація не лише збільшила обсяги реалізації, а й

забезпечила перехід від покриття минулих втрат до накопичення власного фінансового ресурсу.

Таблиця 2.4

Структура джерел фінансування ТОВ «ВМЗ»

Показник	2022 рік %	2023 рік %	2024 рік %	Відносне відхиленн я 2023 до 2022 %	Відносне відхиленн я 2024 до 2023 %
Власний капітал	53,33	58,14	50,15	19,67	152,60
Зобов'язання	46,67	41,86	49,85	-1,53	248,73
Нерозподілений прибуток / непокритий збиток	-23,25	-11,62	26,33	-45,12	-763,29

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Коефіцієнтний аналіз підтверджує покращення фінансового стану організації (табл. 2.5). Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,15 у 2022 році до 1,42 у 2023 році та 1,80 у 2024 році. Така динаміка означає, що організація послідовно посилювала спроможність погашати короткострокові зобов'язання за рахунок мобільних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також істотно покращився: з майже нульового значення 0,001 у 2022 році до 0,066 у 2023 році та 0,425 у 2024 році. Саме цей показник найкраще відображає нарощення реального запасу платоспроможності.

Коефіцієнт автономії у 2022-2024 роках залишався в межах 0,50-0,58, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності. Якщо у 2023 році на 1 грн власного капіталу припадало 0,72 грн зобов'язань, то у 2024 році це співвідношення зросло до 0,99 грн. Отже, організація активніше

використовувала зовнішні джерела фінансування, але не втратила контроль над структурою капіталу. Майже паритетне співвідношення власних і залучених коштів у 2024 році відповідає фазі швидкого розширення діяльності й не свідчить про критичне боргове навантаження.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ВМЗ»

Показник	Абсолютне відхилення 2023 до 2022 абс.	Абсолютне відхилення 2024 до 2023 абс.	Відносне відхилення 2023 до 2022 %	Відносне відхилення 2024 до 2023 %
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,268	0,373	23,20	26,21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,065	0,359	6500,00	543,94
Коефіцієнт автономії	0,048	-0,080	9,01	-13,77
Коефіцієнт концентрації зобов'язань	-0,048	0,080	-10,28	19,09
Коефіцієнт фінансування	-0,155	0,274	-17,71	38,06

Примітка. Для 2023-2024 років мобільні активи визначено на основі наявних балансових статей, без включення неістотних необоротних компонентів.

Джерело: розраховано автором на основі [22]

Показники прибутковості та ділової активності відображають якісну зміну ефективності функціонування організації (табл.2.6). Валова рентабельність продажу становила 22,79 % у 2022 році, 16,40 % у 2023 році та 21,56 % у 2024 році. Тимчасове зниження у 2023 році було подолане вже у 2024 році, коли організація не лише збільшила обсяги реалізації, а й покращила співвідношення між доходом та витратами. Чиста рентабельність продажу зросла з 0,03 % до 5,17 % і 7,75 % відповідно. Така динаміка означає, що кожні 100 грн виручки у 2024 році приносили 7,75 грн чистого прибутку проти практично нульового результату у 2022 році.

Позитивною є і динаміка рентабельності активів та власного капіталу. Рентабельність активів зросла з 0,01 % у 2022 році до 9,56 % у 2023 році та 30,29 % у 2024 році, а рентабельність власного капіталу - з 0,01 % до 16,44 % і 60,41 % відповідно. Разом із цим оборотність активів підвищилася з 0,18 обороту до 1,85 обороту і 3,91 обороту, а оборотність власного капіталу - з 0,33 обороту до 3,18 обороту і 7,79 обороту. Отже, зростання прибутковості було забезпечене не лише кращою маржею, а й суттєвим прискоренням обороту ресурсів.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності та ділової активності ТОВ «ВМЗ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2023 до 2022 абс.	Абсолютне відхилення 2024 до 2023 абс.	Відносне відхилення 2023 до 2022 %	Відносне відхилення 2024 до 2023 %
Валова рентабельність продажу, %	22,79	16,40	21,56	-6,39	5,16	-28,04	31,46
Чиста рентабельність продажу, %	0,03	5,17	7,75	5,14	2,58	17133,33	49,90
Рентабельність активів, %	0,01	9,56	30,29	9,55	20,73	95500,00	216,84
Рентабельність власного капіталу, %	0,01	16,44	60,41	16,43	43,97	164300,00	267,46
Оборотність активів, разів	0,18	1,85	3,91	1,67	2,06	927,78	111,35
Оборотність власного капіталу, разів	0,33	3,18	7,79	2,85	4,61	863,64	144,97

Джерело: розраховано автором на основі [22]

З позицій комплексної оцінки фінансово-економічного стану 2024 рік став для ТОВ «ВМЗ» роком якісного зламу. Організація одночасно збільшила виручку, валовий та чистий прибуток, розширила майнову базу, підвищила частку грошових коштів у структурі активів, зміцнила власний капітал і суттєво покращила показники ліквідності, рентабельності та ділової активності. Така сукупність змін свідчить про перехід до більш стійкої та результативної моделі функціонування.

Разом із позитивними зрушеннями аналіз виявляє і напрямки подальшої управлінської уваги. Різке зростання зобов'язань у 2024 році потребує постійного контролю за розрахунками з контрагентами та підтриманням збалансованої структури джерел фінансування. Водночас висока частка мобільних активів і суттєве зростання запасу ліквідності створюють для організації хороший фінансовий резерв, який може бути використаний для подальшої модернізації, розширення виробничої бази та реалізації довгострокових стратегічних рішень.

Отже, результати діяльності ТОВ «ВМЗ» у 2022-2024 роках свідчать про значне посилення фінансово-економічних позицій організації. Динаміка основних показників підтверджує високу результативність господарської діяльності, покращення структури капіталу, підвищення ефективності використання активів і формування достатнього фінансового потенціалу для подальшого розвитку.

2.2. Оцінка стратегічного потенціалу та зовнішнього середовища ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»

У 2022-2024 роках стратегічний потенціал ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» посилюється під впливом одночасного розширення ресурсної бази, зростання обсягів реалізації продукції та покращення фінансових

результатів. За цей період вартість активів організації зростає з 17772,9 тис. грн до 57134,4 тис. грн, обсяг оборотних активів - з 9567,6 тис. грн до 51134,2 тис. грн, а власний капітал - з 9478,1 тис. грн до 28650,8 тис. грн. Такі зміни відображають не лише кількісне збільшення майна, а й суттєве розширення можливостей організації щодо забезпечення виробничого процесу, фінансування операційної діяльності та адаптації до зовнішніх змін.

Стратегічний потенціал організації формується сукупністю взаємопов'язаних складових, серед яких визначальне значення мають виробничо-технологічна, фінансова, кадрово-організаційна, ринково-збутова та управлінська (табл. 2.7). Їх взаємодія визначає здатність організації підтримувати стійкість господарської діяльності, своєчасно реагувати на зміну попиту, перебудовувати ресурсні пріоритети та забезпечувати реалізацію стратегічних орієнтирів.

Виробничо-технологічна складова стратегічного потенціалу пов'язана з наявністю матеріальної бази, рівнем завантаження виробничих потужностей, гнучкістю виробничого циклу та здатністю організації виконувати складні й строкові замовлення. Упродовж аналізованого періоду в організації посилилася роль оборотних активів, що свідчить про підвищення інтенсивності операційного процесу, зростання потреби в запасах, розширення виробничих запасів і більш активне обслуговування господарського обороту.

Фінансова складова потенціалу зміцнилася завдяки різкому зростанню чистого доходу від реалізації продукції та переходу до стійкого позитивного фінансового результату. Нарощення власного капіталу, трансформація непокритого збитку в нерозподілений прибуток та покращення ліквідності свідчать про підвищення фінансової автономності організації. Саме фінансова стійкість створює основу для розширення виробництва, своєчасного виконання договірних зобов'язань і збереження гнучкості управлінських рішень.

Таблиця 2.7

Характеристика складових стратегічного потенціалу ТОВ «ВМЗ»

Складова	Ключовий зміст	Фактичні прояви у 2022-2024 рр.	Управлінське значення
Виробничо-технологічна	Стан виробничої бази, гнучкість процесів, ресурсне забезпечення виробництва	Різке зростання оборотних активів, нарощення запасів, посилення інтенсивності операційної діяльності	Визначає здатність організації виконувати більший обсяг замовлень та швидко перебудовувати виробничий цикл
Фінансова	Платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, можливість ресурсного маневру	Зростання активів, власного капіталу, чистого доходу та чистого прибутку; посилення ліквідності	Створює базу для автономності рішень, фінансування розвитку та зниження короткострокових ризиків
Кадрово-організаційна	Забезпеченість персоналом, координація функцій, внутрішня дисципліна	Розширення масштабів діяльності супроводжувалося зростанням потреби в кадровому забезпеченні та координації	Впливає на ритмічність виробництва, якість виконання замовлень та стійкість внутрішніх процесів

Продовження табл. 2.7

Ринково-збутова	Стабільність замовлень, здатність працювати у вимогливих сегментах, адаптація до попиту	Швидке зростання обсягів реалізації та зміцнення позицій у пріоритетних сегментах ринку	Формує завантаження виробництва, структуру портфеля замовлень і перспективи масштабування
Управлінська	Планування, координація, контроль, реагування на зміни середовища	Організація забезпечила узгодження фінансових, виробничих і ринкових рішень у фазі швидкого зростання	Забезпечує своєчасність рішень, синхронізацію ресурсів і підтримання стійкості розвитку

Джерело: складено автором на основі [22]

Кадрово-організаційна складова виявляється у здатності організації забезпечувати виробничий процес належним персоналом, підтримувати внутрішню координацію та зберігати ритмічність роботи в умовах зростання обсягів діяльності. Для організації машинобудівного профілю саме кадровий блок належить до найбільш чутливих, оскільки подальше масштабування неможливе без стабільного кадрового ядра, належного розподілу функцій та підтримання виконавської дисципліни.

Ринково-збутова складова стратегічного потенціалу визначається здатністю організації працювати у сегментах із високими вимогами до якості продукції, строків виконання замовлень та організації постачання. Позитивна динаміка виручки і прибутку свідчить, що організація зуміла використати сприятливі ринкові можливості, однак водночас така модель розвитку підвищує значення своєчасного моніторингу попиту, диверсифікації портфеля замовлень і зниження залежності від окремих ринкових сегментів.

Подана характеристика показує, що стратегічний потенціал організації має виражене ресурсно-виробниче ядро. Найсильнішими його елементами є виробничо-технологічна та фінансова складові, оскільки саме вони забезпечили можливість швидкого збільшення масштабів діяльності. Водночас довгострокова результативність безпосередньо залежить від зміцнення кадрової та управлінської складових, які визначають якість координації, стабільність виконання рішень і здатність організації підтримувати темп зростання без втрати керованості.

Зміна ресурсної конфігурації організації чітко простежується за динамікою активів, оборотних активів і власного капіталу. Якщо у 2022 році структура ресурсної бази була відносно збалансованою, то у 2024 році домінуюче значення вже належало оборотним активам. Такий результат свідчить про перехід до більш інтенсивної моделі функціонування, у якій вирішальне значення мають швидкість обороту ресурсів, своєчасність постачання, оперативне управління запасами та контроль за поточною ліквідністю.

Аналіз динаміки ресурсної бази засвідчує, що найбільш різке прискорення розвитку відбулося у 2024 році. Зростання загальної вартості активів супроводжувалося ще швидшим збільшенням обсягу оборотних активів, що вказує на суттєве розширення операційного циклу. Одночасне зростання власного капіталу підтверджує, що масштабування діяльності не мало суто короткострокового характеру, а спиралося на покращення фінансового результату і зміцнення внутрішньої економічної бази.

Не менш важливим чинником формування стратегічного потенціалу виступає зовнішнє середовище, яке для виробничої організації має безпосередній вплив на ритмічність роботи, структуру витрат, кадрову ситуацію та можливості збуту. У цих умовах стратегічна стійкість визначається не лише поточним станом ресурсів, а й здатністю організації своєчасно адаптуватися до регуляторних, економічних, соціальних і технологічних змін.

Політико-правові фактори формують нормативні межі функціонування організації та визначають умови участі у пріоритетних сегментах ринку. Для машинобудівної організації особливого значення набувають стабільність договірних відносин, вимоги до якості продукції, строки виконання замовлень та здатність працювати в умовах високої відповідальності за результат. Економічні фактори проявляються через коливання собівартості, зміну цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги, а також через зростання потреби в оборотному капіталі.

Соціальні та технологічні чинники впливають на кадрову стійкість, продуктивність праці, швидкість переналаштування виробничих процесів і здатність організації відповідати новим технічним вимогам. З огляду на це зовнішнє середовище слід розглядати як поєднання можливостей і обмежень: воно створює передумови для зростання, але одночасно вимагає від організації високої внутрішньої мобілізації, постійного контролю витрат і розвитку організаційної гнучкості.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ВМЗ»

Група факторів	Ключові прояви	Можливості для ТОВ «ВМЗ»	Основні загрози для ТОВ «ВМЗ»
Політико-правові	Запровадження воєнного стану, пріоритизація вітчизняного виробника державою; посилення вимог до якості та сертифікації виробів; урядові програми підтримки підприємств ОПК	Отримання держзамовлень та довгострокових контрактів; законодавче закріплення статусу стратегічного виробника; доступ до пільгових умов ведення діяльності	Залежність доходів від стабільності держзамовлень і рішень щодо фінансування; ризик зміни законодавства; жорсткі вимоги до контролю якості та стандартизації продукції
Економічні	Прискорена інфляція (2022-2025 рр.), зростання цін на метал, енергоносії та логістику; різке розширення попиту на вітчизняну аграрну продукцію; курсова нестабільність гривні	Різке зростання виручки завдяки масштабуванню нового напрямку (223,2 млн грн у 2024 р.); можливість реінвестування нерозподіленого прибутку (15,0 млн грн) у технологічне оновлення; диверсифікація доходів через паралельне виробництво обприскувачів для агросектору	Тиск на собівартість через інфляцію металів та комплектуючих; зростання зобов'язань (28,5 млн грн у 2024 р.) за умови нестабільності попиту; ризик дисбалансу грошових потоків у разі затримки оплати держзамовлень

Продовження табл. 2.8

Соціальні	Дефіцит кваліфікованих технічних кадрів (токарів, фрезерувальників, зварників) через мобілізацію та міграцію; нерівномірна регіональна зайнятість у Вільнянському районі Запорізької обл.; зростання значущості ВПО	Формування кадрового ядра з місцевих жителів та ВПО; прискорена адаптація нових співробітників завдяки зростанню штату з 9 до 113 осіб за 2 роки; можливість побудови корпоративної культури з орієнтацією на патріотичну місію	Втрата ключових виробничих фахівців внаслідок мобілізації або подальшої міграції; висока вартість навчання нових співробітників; зниження продуктивності у разі нестабільності кадрового складу
Технологічні	Зростання вимог до точності та надійності виробів; необхідність переналаштування виробничих ліній; поширення цифрових інструментів управління виробництвом та контролю якості	Конвертація досвіду у виробництві обприскувачів у компетенції з точної металообробки для потреб нової продукції; можливість модернізації обладнання за рахунок сформованого запасу ліквідності (12,1 млн грн); освоєння нових технологічних операцій зі збирання та модернізації вузлів	Ризик відставання від технологічних вимог замовника без постійного оновлення обладнання; зростання капітальних видатків на переоснащення; залежність від постачальників комплектуючих в умовах порушення логістики

Джерело: складено на основі [13, 30, 38, 22]

Проведений PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище для організації є водночас сприятливим і ризиконасиченим. Найбільш значущі можливості формуються у площині ринкового попиту, державних виробничих пріоритетів і потенціалу внутрішнього виробника, тоді як найбільш чутливі обмеження концентруються у ресурсній, кадровій та технологічній площинах. Тому стратегічний потенціал організації не може розглядатися ізольовано від зовнішніх умов; його реальна сила визначається здатністю трансформувати ринкові можливості у внутрішню організаційну стійкість.

Внутрішні та зовнішні чинники не діють відокремлено один від одного. Ресурсна база організації створює можливості для розвитку, але фактична реалізація цих можливостей залежить від того, наскільки ефективно управлінська система узгоджує виробничі, фінансові та збутові рішення з вимогами середовища. Саме тому оцінка стратегічного потенціалу повинна враховувати не лише наявність ресурсів, а і здатність організації підтримувати керованість зростання, швидкість реакції та внутрішню узгодженість рішень.

Узагальнення внутрішніх і зовнішніх чинників показує, що ядро стратегічного потенціалу формується на перетині внутрішніх ресурсів, управлінських механізмів, ринкових можливостей та зовнішніх обмежень. Такий підхід дозволяє оцінити організацію не лише як сукупність ресурсів, а як динамічну систему, у якій результативність залежить від збалансованості внутрішніх процесів та якості реакції на зміну середовища.

З урахуванням виявлених чинників доцільно узагальнити сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості і загрози, що визначають її стратегічні позиції у середньостроковій перспективі.

SWOT-аналіз ТОВ «ВМЗ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Різке зростання чистого доходу від 3,2 до 223,2 млн грн за 2022–2024 рр. — підтверджена здатність до масштабування	– Відсутність формалізованої системи стратегічного планування: управлінські рішення мають переважно ситуативний характер
– Перехід від непокритого збитку (–4,1 млн грн у 2022 р.) до нерозподіленого прибутку (15,0 млн грн у 2024 р.) – зміцнення власної фінансової бази	– Висока концентрація виручки в одному сегменті (оборонний напрямок), що підвищує залежність від держзамовлень
– Успішна реконверсія виробничих потужностей: від аграрної техніки (обприскувачі) до нової продукції – наявність гнучкої виробничої платформи	– Незавершеність формування середньої управлінської ланки в умовах 12-разового зростання штату
– Зростання коефіцієнту абсолютної ліквідності з 0,001 до 0,425 – накопичений ліквідний резерв 12,1 млн грн для фінансового маневру	– Висока частка оборотних активів (89,5% балансу у 2024 р.) без достатньої формалізації управління запасами та дебіторською заборгованістю
– Зростання рентабельності власного капіталу до 60,4% та рентабельності активів до 30,3% у 2024 р.	– Залежність від стабільності постачання металу та комплектуючих в умовах воєнної логістики
– Потужна конструкторська компетентність, сформована у процесі розробки власних ліній обприскувачів	– Недостатня формалізація системи KPI та стратегічного контролінгу

Можливості	Загрози
– Зростаючий попит держави на вітчизняну продукцію	– Ризик різкого скорочення держзамовлень у разі зміни пріоритетів фінансування
– Можливість диверсифікації портфеля замовлень: паралельний розвиток аграрного напрямку у повоєнний відновлювальний період	– Інфляційний тиск на собівартість: зростання цін на сталь, енергоносії та логістику здатне знизити валову маржу (21,6% у 2024 р.)
– Впровадження системи стратегічного планування і контролінгу для підвищення керованості зростання	– Дефіцит кваліфікованих технічних фахівців внаслідок мобілізації та міграції населення Запорізької області
– Модернізація виробничої бази за рахунок накопиченого ліквідного резерву та нерозподіленого прибутку	– Зростання зобов'язань (28,5 млн грн у 2024 р.) – ризик погіршення структури капіталу при уповільненні виручки

Джерело: складено на основі [38, 22]

Виконаний SWOT-аналіз свідчить, що організація має достатньо сильну внутрішню основу для подальшого розвитку, однак збереження позитивної динаміки потребує переходу від переважно реактивного до більш системного стратегічного управління. Сильні сторони ТОВ «ВМЗ» концентруються у фінансовій та виробничій площинах, тоді як основні слабкі сторони пов'язані з ризиками керованості подальшого зростання, кадрового забезпечення та технологічної адаптації.

Отже, у 2022-2024 роках стратегічний потенціал ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» характеризувався посиленням фінансової, виробничо-технологічної та ринкової складових. Водночас зовнішнє середовище залишалося складним і динамічним, що підвищує значення системного

моніторингу ризиків, формалізації стратегічних процедур, зміцнення кадрової стійкості та розвитку управлінських механізмів координації. Саме ці обставини визначають необхідність подальшого аналізу системи стратегічного управління та практики застосування її інструментів.

2.3. Аналіз застосування інструментів стратегічного управління в умовах трансформаційних змін

У 2022-2024 роках система стратегічного управління ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» змінювалася разом із масштабом діяльності, структурою замовлень і вимогами до ресурсного забезпечення. Управлінський контур поступово перейшов від підтримання базової операційної стійкості до координації прискореного зростання, що вимагало вищої якості планування, узгодження функцій і контролю виконання рішень.

Трансформаційний характер змін підтверджується не лише описом управлінських процесів, а й динамікою результативних показників. Різке зростання доходу, активів і власного капіталу означало збільшення навантаження на механізми планування, ресурсного розподілу, виробничої координації та внутрішнього контролю. За таких умов стратегічне управління перестає бути лише набором загальних орієнтирів і набуває функції практичного забезпечення керованості розвитку.

Управлінська система організації розвивалася поетапно. На початковому етапі пріоритетом було збереження платоспроможності та виробничої керованості. Наступний етап пов'язувався з розширенням ресурсної бази, підготовкою до масштабування та зміцненням кадрової спроможності. У 2024 році ключовим завданням стала синхронізація зростання: узгодження фінансових, виробничих і кадрових рішень, утримання ритмічності процесів та зменшення ризику управлінських розривів.

Динаміка доходу, активів і власного капіталу показує, що темпи зростання управлінського навантаження були значно вищими за звичайну еволюцію виробничої організації. Найшвидше збільшувався чистий дохід, що означало необхідність оперативного масштабування всіх суміжних підсистем. Менш стрімко, але також вагомо зростали активи та власний капітал, формуючи ресурсну основу для розвитку. Саме в таких умовах особливого значення набуває не декларативна, а дієва система стратегічного управління.

Послідовність змін у системі управління доцільно розглядати через призму домінуючих пріоритетів, застосованих інструментів і досягнутого результату в кожному з етапів розвитку організації (табл. 2.10).

Подана еволюція свідчить, що стратегічне управління в організації не було статичним. Його зміст змінювався відповідно до фази розвитку: від короткострокового забезпечення стійкості до координації більш складної внутрішньої системи, у якій фінансові, виробничі та кадрові рішення вже не могли прийматися ізольовано.

Ключовою особливістю цієї трансформації стала прикладна спрямованість управлінських інструментів. Організація фактично використовувала стратегічне управління як механізм узгодження ресурсів і дій, навіть якщо окремі процедури не були жорстко формалізовані у вигляді розгорнутих регламентів чи довгострокових програм.

Еволюція системи стратегічного управління ТОВ «ВМЗ» у 2022-2024 роках

Період	Домінуючі управлінські пріоритети	Ключові інструменти	Управлінський результат
2022 р.	Підтримка операційної стійкості, контроль ліквідності, збереження базових виробничих можливостей	Бюджетування витрат, оперативне планування, контроль платоспроможності	Збереження керованості організації в умовах обмеженого масштабу діяльності
2023 р.	Розширення ресурсної бази, підготовка до масштабування, посилення виробничої та кадрової спроможності	Перерозподіл ресурсів, інвестиції в активи, адаптація виробничого планування	Створення передумов для інтенсивнішого завантаження потужностей та росту виробничого циклу
2024 р.	Синхронізація масштабування, координація підсистем, утримання результативності й ритмічності роботи	Портфельне управління замовленнями, пріоритезація ресурсів, контроль виконання та координація функцій	Швидке зростання доходу, прибутку, активів і чисельності персоналу при збереженні операційної стійкості

Джерело: складено на основі [13, 30, 38, 22]

Стратегічний контур організації охоплює шість базових блоків: аналітику середовища, визначення цілей і пріоритетів, ресурсне забезпечення, виробничо-операційну реалізацію, кадрово-організаційну підтримку та контроль із коригуванням рішень. Їх взаємодія забезпечує цілісність управлінського циклу та дає змогу перетворювати стратегічні орієнтири на конкретні дії (табл. 2.11).

Найбільш розвиненими в організації є ресурсно-фінансовий і виробничо-операційний блоки, оскільки саме вони безпосередньо забезпечили масштабування діяльності. Водночас аналітичний і контролінговий контури потребують подальшого посилення, адже в умовах швидкого зростання саме вони знижують ризик дисбалансу між темпами розвитку та якістю управлінських рішень.

Характеристика підсистем показує, що система стратегічного управління ТОВ «ВМЗ» уже не є суто реактивною. Вона має сформоване прикладне ядро, здатне забезпечувати реальні результати. Водночас перехід від адаптивного реагування до більш формалізованої моделі довгострокового управління ще не завершений, що особливо помітно у сфері аналітики, стратегічного контролінгу та кадрового розвитку.

Практика організації свідчить, що стратегічні інструменти вже використовуються в реальному управлінському циклі. До них належать бюджетування, пріоритезація ресурсів, узгодження портфеля замовлень, оперативне виробниче планування, кадрове нарощення та контроль виконання. Проблема полягає не у відсутності інструментарію, а в тому, що частина інструментів функціонує переважно на прикладному рівні і ще не повністю інтегрована у єдиний стратегічний цикл.

Трансформація системи управління відбувалася послідовно: від стабілізації до підготовки масштабування, а далі - до синхронізації зростання. Саме останній етап виявив потребу у більш чіткій формалізації стратегічного планування, контролінгу, управління персоналом і диверсифікації ризиків.

Характеристика підсистем стратегічного управління ТОВ «ВМЗ»

Підсистема	Поточні прояви	Сильні сторони	Проблемні аспекти
1	2	3	4
Аналітико-інформаційна	моніторинг змін у навантаженні, ресурсах і фінансових результатах	швидке виявлення потреб та відхилень	недостатня формалізація довгострокових показників і сценарного аналізу
Цільова та ресурсно-фінансова	узгодження пріоритетів розвитку з можливостями фінансування	висока здатність до ресурсного маневрування, підтримання ліквідності	ризик перевантаження поточного планування без достатнього горизонту випередження
Виробничо-операційна	переналаштування процесів, підтримання ритмічності виконання замовлень	висока адаптивність і практична результативність	потреба в поглибленні внутрішньої координації та контролю вузьких місць

1	2	3	4
Кадрово-організаційна	розширення штату, розподіл функцій, адаптація нових працівників	здатність підтримати масштабування діяльності	дефіцит компетенцій, потреба в навчанні, утриманні персоналу та розвитку середньої управлінської ланки
Контрольно-коригувальна	відстеження фактичних результатів, оперативне коригування дій	забезпечення зворотного зв'язку та керованості поточних процесів	потреба у систематизації KPI, процедур перегляду цілей і регулярного стратегічного контролю

Джерело: складено на основі [13, 18, 30, 22]

Для закріплення досягнутого результату та зниження вразливості до зовнішніх і внутрішніх шоків доцільно зосередити управлінські зміни на тих напрямках, які безпосередньо впливають на якість довгострокової координації рішень (табл. 2.12).

Запропоновані напрями не змінюють прикладної основи управління, яка вже забезпечила позитивний результат, а поглиблюють її за рахунок більшої системності. Формалізація стратегічного планування і контролінгу дає змогу перевести накопичений управлінський досвід у стабільну організаційну практику, яка менше залежатиме від ситуативних рішень і краще витримуватиме зростання навантаження.

Таблиця 2.12

Пріоритетні напрями вдосконалення системи стратегічного управління ТОВ «ВМЗ»

Напрямок	Зміст управлінських змін	Очікуваний результат	Черговість реалізації
Стратегічне планування	формалізація цілей, горизонтів планування та сценаріїв розвитку	підвищення передбачуваності рішень і зменшення залежності від ситуативного реагування	першочергова
Стратегічний контролінг	впровадження системи KPI, регулярного моніторингу та процедур стратегічного перегляду	посилення керованості масштабування і своєчасне виявлення відхилень	першочергова
Диверсифікація портфеля	зниження концентрації попиту, розвиток нових напрямів завантаження	зменшення ринкової вразливості та стабілізація доходів	першочергова
Кадровий розвиток	систематизація адаптації, навчання, передачі компетенцій і утримання персоналу	зміцнення внутрішньої стійкості та продуктивності колективу	поточна
Операційна координація	посилення взаємодії між фінансовим, виробничим і кадровим блоками	скорочення управлінських розривів та підвищення ритмічності процесів	поточна
Ризик-менеджмент	систематичне виявлення критичних залежностей за ресурсами, строками й постачанням	зниження чутливості до зовнішніх і внутрішніх збоїв	поточна

Джерело: складено на основі [13, 18, 30, 22]

Отже, у 2022-2024 роках система стратегічного управління ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» забезпечила успішну адаптацію організації до трансформаційних змін і підтримала перехід до інтенсивнішого розвитку. Подальше зміцнення конкурентних позицій потребує посилення аналітичного контуру, стратегічного контролінгу, кадрової стійкості та міжфункціональної координації.

Висновки до розділу 2

У 2022-2024 роках ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» продемонструвало суттєве розширення масштабів господарської діяльності, що виявилось у зростанні вартості активів, збільшенні обсягів реалізації продукції та покращенні фінансових результатів. Фінансовий аналіз показав позитивну динаміку чистого доходу, прибутку, ліквідності, рентабельності та ділової активності. Поряд із цим встановлено, що активне зростання організації супроводжувалося збільшенням поточних зобов'язань, підвищенням ролі оборотних активів у структурі майна та посиленням залежності від стабільності поточних господарських зв'язків. Такий результат свідчить про одночасне посилення економічного потенціалу організації та зростання вимог до якості управлінських рішень.

Оцінка стану стратегічного управління засвідчила, що в організації сформовано практичні підходи до реагування на зміни зовнішнього середовища, підтримання виробничої діяльності та забезпечення ринкової присутності. Разом із тим використання інструментів стратегічного управління ще не набуло достатньо системного характеру. Окремі управлінські рішення мають переважно ситуаційне спрямування, тоді як довгострокове бачення, формалізоване стратегічне планування, комплексний моніторинг ризиків і узгодження функціональних напрямів розвитку потребують подальшого вдосконалення.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволив встановити, що організація має сильні сторони у вигляді виробничого досвіду, адаптивності до

умов ринку, здатності нарощувати обсяги діяльності та формувати позитивний фінансовий результат. Водночас зберігається вплив низки стримувальних чинників, серед яких нестабільність зовнішнього середовища, потреба в оновленні окремих елементів виробничої бази, необхідність підвищення організованості стратегічних процесів і більш чіткого використання сучасних аналітичних інструментів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Рекомендації щодо розвитку та адаптації інструментів стратегічного управління в ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» в умовах системної трансформації

Потреба в оновленні інструментів стратегічного управління ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» зумовлена поєднанням декількох факторів. Виробниче зростання, ускладнення фінансових потоків, підвищення залежності від зовнішнього середовища та висока вартість управлінських помилок вимагають переходу від переважно реактивного управління до системи, у межах якої стратегічні орієнтири, контроль виконання і коригування рішень мають постійний характер.

Найбільш уразливими залишаються три площини. Перша пов'язана з недостатньою формалізацією стратегічних цілей та показників їх досягнення. Друга стосується фрагментарного моніторингу зовнішніх і внутрішніх змін. Третя проявляється в розривах між функціональними блоками під час узгодження стратегічних рішень. Саме в цих площинах доцільно шукати напрями розвитку інструментів стратегічного управління.

З огляду на результати попереднього аналізу доцільно зосередитися на трьох напрямках, кожен із яких має самостійну практичну цінність і водночас може підсилювати інші інструменти стратегічного управління (табл. 3.1).

Напрями розвитку інструментів стратегічного управління ТОВ
«Вільнянський машинобудівний завод»

Напрямок	Проблемна основа	Зміст запропонованих дій	Очікуваний управлінський результат
Впровадження системи стратегічного планування і контролінгу	недостатня формалізація довгострокових цілей, нерегулярне зіставлення планових і фактичних результатів	формування карти стратегічних цілей, KPI, регламентів звітності та циклу перегляду відхилень	підвищення керованості стратегічних рішень і зменшення розриву між плануванням та виконанням
Розвиток стратегічного моніторингу та ризик-менеджменту	висока чутливість до ринкових, фінансових і ресурсних змін, відсутність сталої практики раннього виявлення загроз	запровадження постійного відстеження ключових зовнішніх і внутрішніх ризиків, аналітичних оглядів та сигналів реагування	підвищення адаптивності організації і скорочення часу реакції на зміни середовища
Удосконалення міжфункціональної координації та стратегічної адаптації	розриви між виробничим, фінансовим, кадровим і аналітичним блоками під час реалізації стратегічних рішень	регулярні координаційні сесії, уніфікація потоків даних, узгодження відповідальності за стратегічні показники	зміцнення внутрішньої узгодженості та швидше коригування стратегічних дій

Джерело: сформовано автором

Система стратегічного планування і контролінгу має базове значення, оскільки саме вона задає управлінську рамку для інших інструментів. Без чітко визначених цілей, контрольних показників, періодичності оцінювання та процедур коригування навіть якісний моніторинг середовища не забезпечує повноцінного стратегічного ефекту.

Стратегічний моніторинг і ризик-менеджмент дозволяють своєчасно виявляти загрози у сфері постачання, фінансування, збуту, кадрового забезпечення та технологічних змін. Водночас сам по собі моніторинг не усуває проблему слабкої формалізації стратегічних орієнтирів, а тому має розглядатися як інструмент, що підсилює основну систему управління.

Міжфункціональна координація та стратегічна адаптація мають особливе значення для організації з розгалуженими виробничими й управлінськими потоками. Проте ефективність координації також залежить від наявності єдиної системи цілей, показників і звітності.

Таким чином, найбільш пріоритетним напрямом є впровадження системи стратегічного планування і контролінгу. Саме він створює управлінський каркас, у межах якого можна системно поєднати цілі розвитку, показники досягнення, звітність, контроль відхилень і процедури стратегічного коригування. Інші напрями в такому випадку набувають ролі підсилюючих елементів і можуть бути інтегровані в загальну архітектуру проєкту.

Таблиця 3.2

Зміст пріоритетного проекту впровадження системи стратегічного планування і контролінгу

Блок проекту	Конкретні дії	Організаційний зміст	Результат
Формування стратегічних орієнтирів	уточнення цілей розвитку, пріоритетів та планового горизонту	закріплення єдиної логіки стратегічних рішень для керівництва і функціональних блоків	узгоджений набір стратегічних орієнтирів
Побудова системи стратегічних показників	визначення КРІ для виробничого, фінансового, кадрового та управлінського блоків	перехід до вимірюваного формату оцінки виконання стратегічних рішень	можливість регулярного контролю результативності
Запровадження процедур стратегічного контролінгу	встановлення періодичності звітності, контрольних точок і порядку перегляду відхилень	посилення контролю за реалізацією стратегії і скорочення часу управлінської реакції	цикл системного стратегічного контролю
Інтеграція аналітичної підтримки	створення уніфікованих форм звітності, коротких аналітичних записок і дашбордів	покращення інформаційної основи управлінських рішень	єдиний інформаційний контур для керівництва
Закріплення координаційних процедур	регулярні стратегічні сесії, визначення відповідальних та правил міжфункціональної взаємодії	узгодження дій між основними підрозділами	зниження ризику розривів у реалізації рішень

Джерело: сформовано автором

Пріоритетний проєкт має не разовий, а системний характер. Його впровадження змінює порядок формування стратегічних орієнтирів, спосіб контролю за їх виконанням, інформаційне забезпечення рішень і механізми узгодження дій між підрозділами.

Подальшу реалізацію такого проєкту доцільно розглядати через два сценарії - песимістичний і оптимістичний. Перший відображає обережну траєкторію впровадження з нижчим темпом змін і скромнішим результатом. Другий передбачає активніше розгортання інструментів і вищий ефект за умови ширшої організаційної підтримки.

Впровадження системи стратегічного планування і контролінгу має забезпечити не лише появу нового набору форм звітності, а й зміну самої логіки управлінського циклу. Йдеться про перехід до порядку, за якого стратегічні орієнтири визначаються заздалегідь, доводяться до функціональних блоків, закріплюються через вимірювані показники та регулярно перевіряються в єдиному ритмі управлінських нарад. За такої моделі виробничі, фінансові та кадрові рішення перестають існувати ізольовано й починають розглядатися як взаємопов'язані складові єдиного процесу розвитку.

Для ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» особливе значення має саме формалізація стратегічного циклу, оскільки організація працює в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, нерівномірного навантаження на підрозділи та значної вартості помилок у координації. Відсутність чіткої системи стратегічних орієнтирів посилює ризик ситуативних рішень, коли короткострокові операційні завдання витісняють довгострокові пріоритети. У таких умовах навіть позитивна динаміка фінансових результатів не гарантує керованості розвитку в середньо- та довгостроковому вимірі.

Стратегічний моніторинг і ризик-менеджмент розглядаються як другий напрям не випадково. Для виробничої організації з високою залежністю від ресурсних, логістичних, фінансових та кадрових факторів систематичне відстеження зовнішніх сигналів виступає умовою збереження стійкості.

Водночас окреме розгортання такого напрямку без єдиного центру стратегічного планування привело б лише до накопичення аналітичної інформації без належного перетворення її на управлінські рішення. Саме тому цей напрям доцільно інтегрувати в ширший проєкт стратегічного планування і контролінгу.

Третій напрям, пов'язаний з міжфункціональною координацією та стратегічною адаптацією, набуває особливої ваги в періоди системної трансформації, коли різні блоки організації змушені одночасно змінювати підходи до роботи, канали комунікації та часові горизонти планування. Координація в такому випадку перестає бути лише питанням дисципліни виконання. Вона перетворюється на окремий інструмент забезпечення стратегічної цілісності, який дозволяє узгоджувати рішення виробничого, фінансового, кадрового та інформаційного характеру.

Пріоритетність першого напрямку пояснюється тим, що він здатний об'єднати два інші у спільну управлінську архітектуру. За наявності системи стратегічного планування і контролінгу моніторинг середовища отримує чітку функцію постачання управлінської інформації, а міжфункціональна координація постійний порядок узгодження рішень та фіксації відхилень. Без такої основи окремі інструменти діють вибірково й не формують стійкого ефекту для організації.

Обраний напрям дозволяє перейти від фрагментарних дій до формування регулярної стратегічної практики. Керівництво товариства отримує можливість працювати не лише з підсумковими фінансовими результатами, а й з проміжними індикаторами, що сигналізують про наближення відхилень або втрату темпу розвитку. Такий порядок створює передумови для більш раннього коригування рішень, а отже зменшує вартість управлінських помилок.

Важливою перевагою обраного напрямку є також можливість його поетапного розгортання. На першому етапі можуть бути формалізовані стратегічні цілі, коло ключових показників і календар контролю. На наступних етапах система доповнюється деталізованими регламентами звітності, процедурами стратегічного аналізу, цифровою підтримкою і механізмами

міжфункціональної координації. Такий підхід знижує навантаження на організацію на старті й водночас забезпечує накопичувальний ефект від впровадження.

Практична цінність пріоритетного проєкту полягає ще й у тому, що його результати піддаються кількісному виміру. На відміну від загальних декларацій про підвищення керованості, система стратегічного планування і контролінгу дозволяє простежити вплив на темпи доходу, структуру витрат, ритмічність виконання рішень, дисципліну звітності та швидкість коригування відхилень. Саме ця властивість робить проєкт придатним для подальшого сценарного моделювання та оцінки економічної ефективності.

3.2. Механізм реалізації запропонованих рекомендацій щодо розвитку та адаптації інструментів стратегічного управління в ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»

Механізм реалізації пріоритетного проєкту доцільно будувати на базі сценарного підходу. Практична цінність такого підходу полягає у можливості зіставити один і той самий проєкт за різних умов упровадження, різного темпу організаційних змін і неоднакової ресурсної підтримки.

Сценарне моделювання доцільно обмежити двома прогностичними показниками поліпшення. Перший показник - приріст чистого доходу від реалізації внаслідок точнішого стратегічного планування, кращого узгодження виробничих і фінансових рішень та скорочення управлінських витрат. Другий показник - економія інших операційних витрат завдяки дисциплінованішому контролю витрат, єдиному циклу звітності та швидшому коригуванню відхилень. Інші розрахунки мають похідний характер і впливають із цих двох показників та з бюджету витрат на впровадження. Вихідні передумови сценарного моделювання реалізації проєкту наведено у табл. 3.3.

Вихідні передумови сценарного моделювання реалізації проекту

Показник	Значення за 2024р.	Роль у сценарному опрацюванні
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	223219,0	базова величина для розрахунку прогнозованого приросту доходу
Валовий прибуток, тис. грн	48130,3	дозволяє визначити валову маржу і перевести приріст доходу у приріст валового прибутку
Валова рентабельність продажу, %	21,56	використовується для технічного розрахунку додаткового валового прибутку
Інші операційні витрати, тис. грн	12880,0	база для розрахунку можливої економії витрат
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	12116,2	потрібні для оцінки можливості фінансування проекту за власний рахунок

Джерело: розраховано автором

Песимістичний сценарій відображає обережне впровадження з довшим циклом погодження, меншою глибиною формалізації та нижчою інтенсивністю організаційних змін. Оптимістичний сценарій передбачає вищий рівень залучення керівництва, ширше охоплення підрозділів та швидше закріплення нових процедур. Відмінність між ними полягає не у зміні самого проекту, а у швидкості та масштабі його практичної реалізації.

Ключові параметри сценаріїв реалізації проекту стратегічного планування
і контролінгу

Параметр	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Тривалість повного впровадження	12 місяців	9 місяців
Глибина формалізації стратегічних цілей	базова карта цілей на рівні організації та ключових функцій	розгорнута карта цілей із деталізацією до функціональних контурів
Кількість KPI у постійному моніторингу	7-8 показників	10-12 показників
Інтенсивність навчання персоналу	короткі внутрішні сесії за участю ключових керівників	розгорнуті модулі навчання, тренінги і супровід
Рівень цифрової підтримки	мінімально достатні електронні форми і базові аналітичні панелі	уніфікований дашборд і регулярні аналітичні зведення
Стартовий бюджет, тис. грн	560,0	880,0
Характер очікуваного ефекту	повільніше накопичення результату і помірний масштаб поліпшень	швидше накопичення результату і вищий рівень управлінського ефекту

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.5

Поетапна структура реалізації проєкту

Етап	Зміст робіт	Результат етапу	Тривалість у песимістичному сценарії	Тривалість в оптимістичному сценарії
1. Підготовчий	формування робочої групи, визначення кураторів, уточнення проблем стратегічного управління	організаційний старт проєкту та закріплення відповідальності	2 місяці	1 місяць
2. Проектувальний	розроблення карти цілей, системи КРІ, логіки контролінгу та регламентів	пакет стратегічних документів і перший варіант методичних матеріалів	3 місяці	2 місяці
3. Організаційно-методичний	створення форм звітності, процедур збирання даних та правил аналізу відхилень	уніфікована внутрішня стратегічна звітність	2 місяці	2 місяці
4. Навчально-адаптаційний	підготовка керівників і відповідальних виконавців до роботи з новими процедурами	готовність персоналу до практичного використання інструментів	2 місяці	1 місяць
5. Пілотний запуск	тестове впровадження на ключових управлінських процесах і коригування методики	перевірена модель стратегічного контролінгу	2 місяці	2 місяці
6. Повномасштабне закріплення	розширення дії процедур на всю систему управління і регулярний стратегічний перегляд	стала модель стратегічного планування і контролінгу	1 місяць	1 місяць

Джерело: сформовано автором

Песимістичний сценарій передбачає довший підготовчий і навчально-адаптаційний цикл. Потреба в додатковому часі пояснюється обережним підходом до погодження рішень, послідовним тестуванням форм звітності та нижчим темпом залучення функціональних блоків. Керівництво в такому разі мінімізує стартове навантаження і зосереджується на базовому наборі процедур.

Оптимістичний сценарій ґрунтується на швидшому організаційному розгортанні. Значна частина підготовчих дій виконується паралельно, керівництво відразу підтримує проєкт, а навчальні та методичні етапи проводяться інтенсивніше. Така модель вимагає більшої концентрації ресурсів на старті, проте забезпечує раніше закріплення нових інструментів у повсякденному управлінні. Бюджет стартових витрат за сценаріями реалізації проєкту наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет стартових витрат за сценаріями реалізації проєкту

Стаття витрат	Песимістичний сценарій, тис. грн	Оптимістичний сценарій, тис. грн
Зовнішній методичний супровід і консультації	120,0	160,0
Розроблення карти КРІ та форм звітності	70,0	95,0
Налаштування цифрових аналітичних панелей	180,0	320,0
Навчання керівників і відповідальних працівників	60,0	110,0

Пілотне тестування та коригування процедур	45,0	70,0
Організаційний супровід впровадження	55,0	65,0
Резерв на коригування проєкту	30,0	60,0
Разом	560,0	880,0

Джерело: сформовано автором

Сценарний механізм реалізації доцільно розглядати не як формальний прогноз, а як спосіб перевірити життєздатність одного й того самого проєкту за різного рівня управлінської підтримки, організаційної готовності та темпу змін. За такого підходу песимістичний і оптимістичний сценарії не означають різні проєкти. Вони відображають два можливі режими розгортання однакової управлінської логіки.

Песимістичний сценарій передбачає повільніше проходження етапів, обмежене охоплення підрозділів на старті та вищу інерційність у прийнятті нових процедур. У реальній практиці така модель часто виникає тоді, коли керівники середньої ланки намагаються зберегти звичні підходи до планування, а нові форми звітності або контролю сприймаються як додаткове навантаження. За цих умов організація отримує позитивний результат, але темп його формування є нижчим.

Оптимістичний сценарій базується на іншій управлінській передумові. Керівництво відразу надає проєкту високий пріоритет, функціональні блоки узгоджують нові регламенти без затягування, а навчальні заходи сприймаються як частина стратегічної модернізації. Через це організація швидше проходить етапи інституціоналізації, раніше починає працювати в єдиному ритмі контролю та оперативніше отримує ефект від зниження управлінських втрат.

Відмінність між сценаріями проявляється насамперед у трьох площинах: у швидкості формалізації стратегічних цілей, у глибині охоплення підрозділів та в дисципліні звітності. За песимістичного варіанту зміни закріплюються поступово, окремі підрозділи довше працюють за змішаними правилами, а коригування відхилень відбувається після накопичення проблем. За оптимістичного варіанту нові процедури швидше стають спільним стандартом, а відхилення фіксуються та обговорюються в коротші строки.

Окремої уваги потребує інформаційна складова проєкту. Запровадження стратегічного планування і контролінгу неможливе без уніфікації даних, що надходять від виробничого, фінансового та адміністративного блоків. Песимістичний сценарій допускає часткове збереження ручної консолідації даних у перехідний період. Оптимістичний сценарій, навпаки, передбачає швидше впорядкування каналів інформації, що скорочує час на підготовку управлінських рішень і зменшує ризик помилок у звітності.

Не менш важливою є кадрова передумова. Успішність проєкту залежить від того, наскільки керівники та фахівці розумітимуть не лише порядок заповнення нових форм, а й управлінську логіку системи. Якщо навчання обмежується технічним інструктажем, організація ризикує отримати формальне виконання процедур без зміни якості рішень. Саме тому в оптимістичному сценарії більша увага приділяється не лише ознайомленню з регламентами, а й формуванню спільного розуміння цілей і ролі контролінгу.

Розгортання проєкту вимагає також стабільного ритму комунікацій. Йдеться про календар нарад, процедури подання звітів, строки аналізу відхилень і порядок затвердження коригувальних дій. Песимістичний сценарій передбачає обережне встановлення такого ритму і значну залежність від ручного координування. Оптимістичний сценарій орієнтований на швидше закріплення повторюваного циклу управлінських дій, що саме по собі створює ефект дисциплінування організації.

Поетапність реалізації має зменшити ризик різкого навантаження на організацію. На підготовчому етапі важливо визначити цілі, коло показників,

відповідальних осіб і формат звітності. На етапі запуску ключовою стає апробація процедур у щомісячному або кварталному циклі. Далі відбувається коригування регламентів, уточнення показників і розширення охоплення системи на всі релевантні підрозділи. Така логіка зберігається в обох сценаріях, але різниться швидкістю проходження.

Фінансове навантаження за сценаріями також має не лише кількісний, а й якісний вимір. Нижчий стартовий бюджет у песимістичному сценарії не означає автоматичної переваги. Заощадження на методичному супроводі, цифровій підтримці чи навчанні можуть відтермінувати одержання результату й зменшити загальний ефект. Вищі витрати оптимістичного сценарію мають сенс лише за умови, що вони прискорюють організаційне закріплення нових інструментів і реально впливають на якість управління.

Порівняння сценаріїв показує, що ключовим обмеженням виступає не стільки обсяг стартового бюджету, скільки здатність організації перетворити набір управлінських процедур на стійку практику. У цьому сенсі проєкт стратегічного планування і контролінгу слід розглядати як інструмент інституційних змін. Саме глибина таких змін і формує розрив у результативності між песимістичним та оптимістичним варіантами.

Структура стартових витрат показує, що навіть активніший варіант упровадження не створює надмірного фінансового навантаження для товариства. Основна частина бюджету зосереджується на методичному забезпеченні, цифровій підтримці, навчанні та організаційному супроводі. Саме ці витрати безпосередньо впливають на якість запуску системи стратегічного планування і контролінгу.

Прогноз результативності побудовано на двох показниках. Першим є прогнозований приріст чистого доходу від реалізації. Другим є прогнозована економія інших операційних витрат. Похідні значення валового прибутку та чистого грошового потоку отримані на основі валової рентабельності продажу, рівня супровідних витрат і бюджету впровадження.

Прогнозні параметри результативності за сценаріями реалізації проєкту

Сценарій	Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Песимістичний	Приріст чистого доходу, %	0,12	0,18	0,2
	Економія інших операційних витрат, %	0,3	0,4	0,5
	Чистий річний грошовий потік, тис. грн	306,5	453,31	510,83
Оптимістичний	Приріст чистого доходу, %	0,2	0,3	0,35
	Економія інших операційних витрат, %	0,5	0,7	0,8
	Чистий річний грошовий потік, тис. грн	510,83	675,97	884,3

Джерело: сформовано автором

Вибір відсоткових значень у таблиці 3.7 обґрунтовується результатами фінансово-господарського аналізу організації за 2022-2024 роки та специфікою масштабу запропонованих стратегічних заходів відносно загального обсягу діяльності компанії.

Для песимістичного сценарію (сценарій 1) визначено мінімальні значення: 0,12% та 0,3% у першій рік. Такі незначні частки пояснюються обережним підходом до прогнозування в умовах нестабільного зовнішнього середовища - воєнного стану, інфляційного тиску та обмеженого платоспроможного попиту. Беручи до уваги, що загальний дохід організації у 2024 році становив 223219,0 тис. грн., навіть частки у 0,12% та 0,3% від загального обсягу формують реальний економічний ефект у розмірі 306,5 тис. грн., що є достатнім для часткового покриття витрат на реалізацію проєкту.

Аналогічним чином обґрунтовуються значення оптимістичного блоку показників таблиці: 0,2%/0,5%, 0,3%/0,7% та 0,35%/0,8% для трьох років відповідно. Зростання часток від сценарію до сценарію відображає прогресивне поглиблення ефекту від реалізації стратегічних заходів, що забезпечує прогнозований дохід у діапазоні від 510,83 тис. грн. до 884,3 тис. грн. Таким чином, незначні на перший погляд відсоткові частки є виправданими з огляду на масштаб організації та дозволяють сформулювати реалістичний і економічно обґрунтований прогноз фінансових результатів проєкту.

3.3. Обґрунтування та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів щодо розвитку та адаптації інструментів стратегічного управління в ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод»

Оцінка очікуваної ефективності має показати, чи може ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» реалізувати проєкт за власний рахунок і який фінансовий результат буде отримано за кожним із двох сценаріїв. Перевірка доцільності доцільно здійснювати у три послідовні кроки: спочатку оцінити достатність власних джерел фінансування, далі визначити прогнозні грошові потоки, після цього розрахувати основні показники економічної ефективності.

Стартові витрати за обома сценаріями зіставляються з обсягом наявних грошових коштів. Таке порівняння дозволяє визначити, чи потрібне залучення кредитних ресурсів, чи організація здатна профінансувати впровадження власними коштами.

Частка стартових витрат у наявних грошових коштах є помірною за обома сценаріями. Песимістичний варіант потребує 4,62% наявного обсягу ліквідних ресурсів, а оптимістичний - 7,26%. Отже, проєкт може бути профінансований за власний рахунок, а залучення кредиту не є обов'язковим.

Подальший розрахунок ґрунтується на чистих грошових потоках (табл. 3.8). До таблиці включаються лише підсумкові потоки, оскільки саме вони є основою для визначення чистої приведеної вартості, індексу прибутковості, внутрішньої норми дохідності та періоду окупності.

Таблиця 3.8

Прогноз чистих грошових потоків проекту за сценаріями реалізації

Період	Песимістичний сценарій, тис. грн	Оптимістичний сценарій, тис. грн	Дисконтований множник	Песимістичний сценарій, тис. грн	Оптимістичний сценарій, тис. грн
IC	-560,0	-880,0			
P _{ік1}	306,5	510,83	0,8475	259,76	432,93
P _{ік2}	453,31	675,97	0,7182	325,57	485,48
P _{ік3}	510,83	884,3	0,6086	310,89	538,18

Джерело: розраховано автором

Песимістичний сценарій забезпечує позитивний чистий потік уже в першому році після старту (306,5 тис. грн.) з нижчим стартовим навантаженням - 560,0 тис. грн. інвестицій, однак накопичення результату відбувається повільніше. Оптимістичний сценарій потребує більшого бюджету на старті (880,0 тис. грн.), проте формує вищий чистий потік у кожному році прогнозного горизонту: 510,83; 675,97 та 884,3 тис. грн. відповідно.

Для оцінки доцільності використано стандартні показники інвестиційної ефективності. Чиста приведена вартість показує загальний дисконтований результат проекту. Індекс прибутковості відображає співвідношення між приведеними надходженнями та стартовими витратами. Внутрішня норма дохідності дозволяє зіставити дохідність проекту зі ставкою дисконту. Дисконтований період окупності показує, коли дисконтований результат компенсує стартові витрати.

Узагальнення показників економічної ефективності проекту

Показник	Норматив	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
NPV, тис. грн.	> 0	336,21	576,59
PI	> 1	1,60	1,66
IRR, %	> 18%	49,6%	52,0%
Термін окупності	≤ 3 р.	1,92 р. (~23 міс.)	1,92 р. (~23 міс.)

Джерело: розраховано автором

Показники економічної ефективності підтверджують прийнятність обох сценаріїв, однак за більшістю критеріїв перевага належить оптимістичному варіанту. Він забезпечує вищу чисту приведену вартість (576,59 проти 336,21 тис. грн.), більший індекс прибутковості (1,66 проти 1,60) та вищу внутрішню норму дохідності (52,0% проти 49,6%), що свідчить про його більшу інвестиційну привабливість. Дисконтований термін окупності є однаковим для обох сценаріїв – 1,92 року (~23 місяці), тобто вкладені кошти повертаються на початку другого року реалізації.

Песимістичний сценарій залишається економічно доцільним, оскільки навіть за нижчих темпів поліпшення показників формує позитивну чисту приведену вартість (336,21 тис. грн.) і повертає вкладені кошти впродовж ~23 місяців. Такий результат свідчить про відносно низький фінансовий ризик проекту навіть у разі обережного темпу впровадження.

Після оцінки економічної ефективності доцільно окремо розглянути ризики реалізації (табл. 3.10). Ризики не змінюють саму економічну логіку проекту, але впливають на фактичний рівень досягнення результату, тривалість упровадження та якість закріплення нових процедур.

Матриця ризиків реалізації проекту стратегічного планування і
контролінгу

Ризик	Ймовірність прояву	Сила впливу	Найбільш чутливий сценарій	Заходи реагування
Опір керівників новим регламентам	середня	висока	оптимістичний	персоналізація відповідальності, затвердження регламентів наказом, контроль виконання
Формальний характер звітності	висока	висока	обидва сценарії	запровадження коротких аналітичних коментарів і перевірка якості даних куратором
Неповнота первинних даних для КРІ	середня	висока	обидва сценарії	уніфікація форм збору даних, тестовий період і коригування шаблонів
Перевантаження робочої групи	середня	середня	оптимістичний	поетапний розподіл завдань, залучення координаторів від підрозділів
Затягування погодження документів	висока	середня	песимістичний	жорстке календарне планування, закріплення строків погодження
Недостатня дисципліна використання КРІ	середня	висока	обидва сценарії	регулярні контрольні сесії, включення показників у цикл управлінської звітності

Джерело: сформовано автором

Матриця ризиків охоплює шість найбільш імовірних загроз реалізації проєкту, систематизованих за ймовірністю прояву, силою впливу та чутливістю сценаріїв. Аналіз матриці дозволяє виявити критичну зону ризиків і сформулювати пріоритети управлінського реагування.

До найбільш небезпечних ризиків (висока ймовірність та висока сила впливу) належать два: формальний характер звітності та недостатня дисципліна використання KPI. Обидва ризики є системними – вони охоплюють обидва сценарії реалізації та безпосередньо загрожують змістовності управлінського процесу. Якщо звітність зводиться до формального заповнення форм без аналітичної складової, а показники KPI не будуть реально інтегровані в управлінські рішення, проєкт досягне лише зовнішніх, але не змістовних результатів. Відповідні заходи реагування – запровадження аналітичних коментарів і регулярних контрольних сесій – мають бути передбачені вже на стартовому етапі та не відкладатися до моменту фіксації відхилень.

До групи ризиків середньої ймовірності з високим впливом належать опір керівників новим регламентам та неповнота первинних даних для KPI. Перший ризик є особливо значущим для оптимістичного сценарію, що передбачає більш інтенсивне й широке впровадження нових процедур – відповідно, більшу кількість задіяних керівників і вищу ймовірність організаційного спротиву. Нейтралізація цього ризику шляхом персоналізації відповідальності та затвердження регламентів наказом надає процесу формальної обов'язковості та зменшує суб'єктивний фактор. Ризик неповноти первинних даних є технічним за природою, однак здатний суттєво спотворити значення показників KPI та підірвати довіру до системи контролінгу в цілому; усунення цього ризику через уніфікацію форм збору даних і тестовий запуск шаблонів є організаційно нескладним, але критично важливим кроком.

Ризики середньої ймовірності та середньої сили впливу – перевантаження робочої групи та затягування погодження документів – є переважно процедурними і піддаються управлінню засобами планування. Перевантаження більш характерне для оптимістичного сценарію з розширеним обсягом

впровадження, тоді як затягування погоджень є типовим ризиком для консервативного (песимістичного) сценарію з меншим рівнем організаційної мобілізації. Жорстке календарне планування із закріпленням строків погодження дозволяє утримати темп реалізації в межах запланованого горизонту.

Загалом профіль ризиків проекту є керованим: жоден із виявлених ризиків не має одночасно критичного впливу й неконтрольованої природи. Переважна більшість загроз усувається організаційними, а не фінансовими заходами, що не потребує додаткових витрат понад передбачений бюджет. Своєчасне запровадження зазначених заходів реагування дозволяє суттєво знизити ймовірність реалізації ризиків і забезпечити досягнення запланованих показників ефективності в межах обраного сценарію.

Висновки до розділу 3

Запропонований проєкт упровадження системи стратегічного планування і контролінгу є доцільним для ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод», оскільки поєднує помірний обсяг стартових витрат із реальним управлінським і економічним ефектом. Проведені розрахунки показали, що навіть за песимістичного сценарію організація зберігає позитивний грошовий потік, тоді як за оптимістичного сценарію отримує вищу швидкість віддачі та відчутніший приріст результату. Така різниця підтверджує стійкість проєкту до коливань темпу впровадження й рівня внутрішньої підтримки.

Практичне значення проєкту полягає у формуванні більш керованої системи стратегічного управління. Формалізація цілей, закріплення системи показників, упорядкування звітності та регулярний контроль відхилень дають змогу знизити імовірність ситуативних рішень, посилити координацію між підрозділами та скоротити час управлінської реакції на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. У результаті організація отримує не лише короткостроковий фінансовий ефект, а й довгострокове підсилення стратегічної керованості.

Реалізація проекту за власний рахунок є прийнятною для організації та не створює критичного фінансового навантаження. Підсумковий результат залежатиме від якості внутрішньої координації, повноти управлінських даних і дотримання календаря впровадження. Саме тому запропонований напрям доцільно розглядати як практично значущий інструмент зміцнення адаптивності та підвищення результативності стратегічного управління ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» в умовах системної трансформації.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління в сучасних умовах набуває значення ключового механізму забезпечення стійкого розвитку організації, її адаптивності та здатності своєчасно реагувати на трансформаційні зміни зовнішнього середовища. Теоретичне узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що еволюція стратегічного управління відбувалася від жорсткого довгострокового планування до гнучких адаптивних моделей, у яких вирішального значення набувають стратегічний вибір, моніторинг середовища, контролінг та своєчасне коригування управлінських рішень. В умовах системної трансформації економічного середовища стратегія перестає бути статичним документом і перетворюється на безперервний процес координації ресурсів, цілей і дій організації.

Встановлено, що кожен наступний етап еволюції не відкидав попередній досвід, а поглиблював аналітичну основу стратегічного мислення. Бюджетне планування 1950-1960-х років, засноване на контролі поточних витрат, поступилося місцем довгостроковому прогнозуванню, яке, у свою чергу, трансформувалося у стратегічне планування з системним аналізом зовнішнього середовища. Фундаментальний внесок у формування методологічної бази здійснили І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, П. Друкер, Р. Каплан та Г. Хамел, праці яких окреслили перехід від галузевого позиціонування до управління динамічними компетенціями. Сучасний етап характеризується тим, що стратегія перестала бути статичним документом і перетворилася на безперервний процес узгодження внутрішнього потенціалу з динамічними змінами зовнішнього середовища. Така логіка особливо актуальна для українських організацій, які функціонують в умовах одночасного впливу воєнної нестабільності, технологічних зрушень та інституційних трансформацій.

Системна трансформація – це якісна зміна засад функціонування ринків, зумовлена конвергенцією технологічних проривів, інституційних зрушень та

геополітичних викликів. Для організації така трансформація означає втрату релевантності попередніх стратегічних орієнтирів: середовище стає не просто динамічним, а непередбачуваним. Доведено, що в таких умовах стратегічний вибір перестає бути одноразовим актом планування і перетворюється на процес постійного балансування між внутрішньою стійкістю та зовнішньою лабільністю. Особливого значення набуває концепція динамічних здатностей – спроможності менеджменту інтегрувати та реконфігурувати компетенції відповідно до змін середовища. Встановлено також, що для українських організацій специфічним чинником трансформації є воєнний контекст, який одночасно руйнує ланцюги постачання, переформатовує попит і скорочує горизонт планування, вимагаючи поєднання антикризового оперативного управління зі збереженням стратегічного вектору розвитку.

Встановлено, що PESTEL-аналіз слід трансформувати від моніторингу факторів до сканування «слабких сигналів» інституційних зсувів. Модель Портера потребує переосмислення через призму екосистемного підходу, оскільки традиційні бар'єри між галузями стають дедалі більш проникними під впливом цифрової конвергенції. SWOT-аналіз має перетворитися з фіксації стану на динамічну модель оцінки стратегічної гнучкості. Принципово важливою є інтеграція ESG-критеріїв у структуру стратегічного вибору: соціальна відповідальність і екологічна відповідність перестають бути декларативними елементами й стають повноцінними складовими конкурентної переваги.

Результати фінансово-економічного аналізу ТОВ «Вільнянський машинобудівний завод» за 2022-2024 роки засвідчили, що організація пройшла шлях від мінімальних масштабів діяльності до фази інтенсивного зростання, яке супроводжувалося якісним зміцненням усіх ключових показників.

Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації збільшився у понад сімдесят разів, а чистий прибуток трансформувався з майже нульового результату до суттєво позитивного значення. Чисельність персоналу зросла більш ніж у дванадцять разів, але продуктивність праці й дохід на одного

працівника збільшувались ще швидше – що є свідченням не просто кількісного розширення, а якісного вдосконалення системи менеджменту. Організація перейшла від непокритого збитку до формування нерозподіленого прибутку, що створює власне джерело інвестиційного фінансування.

Оцінка стратегічного потенціалу показала, що ТОВ «ВМЗ» сформувало міцне виробничо-фінансове ядро, однак подальший стійкий розвиток вимагає системного зміцнення управлінської, кадрової та аналітичної складових потенціалу.

Стратегічний потенціал структурується через п'ять взаємопов'язаних складових: виробничо-технологічну, фінансову, кадрово-організаційну, ринково-збутову та управлінську. Найсильнішими є перші дві, які й забезпечили можливість швидкого масштабування. Кадрова та управлінська складові потребують цілеспрямованого посилення, оскільки саме вони визначають якість координації рішень і здатність підтримувати темп зростання без втрати керованості.

На основі проведеного аналізу сформовано три взаємопов'язані напрями розвитку інструментів стратегічного управління.

Перший – впровадження системи стратегічного планування і контролінгу. Другий – розвиток стратегічного моніторингу та ризик-менеджменту. Третій – удосконалення міжфункціональної координації між виробничим, фінансовим, кадровим і аналітичним блоками. Реалізація всіх трьох напрямів у сукупності дозволяє перейти від переважно реактивного реагування до побудови цілісної проактивної системи управління.

Розроблений механізм реалізації рекомендацій передбачає поетапне впровадження з чітким розподілом відповідальності, регламентами звітності та системою координаційних нарад.

Ключовою умовою успіху є не стільки обсяг стартового бюджету, скільки здатність організації перетворити набір управлінських процедур на стійку практику. Особлива увага приділяється уніфікації інформаційних потоків між

підрозділами, оскільки стратегічний контролінг неможливий без консолідованої та актуальної управлінської звітності.

Оцінка очікуваної ефективності за двома сценаріями підтвердила інвестиційну привабливість проєкту і його здатність до фінансування за рахунок власних ресурсів організації.

Стартові витрати є незначними відносно наявного фінансового потенціалу, реалізація не вимагає залучення кредитного фінансування. Обидва сценарії формують позитивну чисту приведену вартість, внутрішня норма дохідності значно перевищує ставку дисконту 18%, а термін окупності не виходить за межі другого року реалізації.

Матриця ризиків охоплює шість ключових загроз, систематизованих за ймовірністю прояву та силою впливу. До критичної зони належать два системних ризики, актуальних для обох сценаріїв реалізації: формальний характер звітності без аналітичної складової та недостатня дисципліна використання KPI – саме вони здатні перетворити впровадження на зовнішньо відповідне, але змістовно порожнє. Ризики середнього пріоритету – опір керівників новим регламентам та неповнота первинних даних – носять організаційно-технічний характер і нейтралізуються шляхом персоналізації відповідальності, уніфікації форм збору даних та тестового запуску шаблонів. Принципово важливо, що переважна більшість виявлених загроз усувається організаційними, а не фінансовими заходами, що не потребує додаткових витрат понад передбачений бюджет проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.130>.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 248 с.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
4. Єрмакова О. А. Особливості реалізації стратегічного управління підприємством у ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/496> (дата звернення: 25.02.2026).
5. Захарчук Н. В. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 110–114.
6. Занора В. О., Бут А. О., Матухно Ю. С. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>
7. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 152 с.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
9. Наливайко А. П., Решетняк Т. І., Євдокимова Н. М. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 454 с.
10. Осовська Г. В., Осовський О. А. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 366 с.

11. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
12. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / за заг. ред. Г. О. Ульянової ; уклад.: О. М. Кібік, В. О. Котлубай. Одеса : Національний університет «Одеська юридична академія», 2024. 30 с.
13. Райковська І.Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. Щоквартальний збірник наукових праць. Київ, ДП «Інформаційно-аналітичне агентство». 2017. № 1-2. С. 84-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2017_1-2_13.
14. Риб'як В. В. Інструменти розвитку інтегрованих структур бізнесу в Україні. *Регіональна економіка*. 2024. № 4. С. 113–119. DOI: 10.36818/1562-0905-2024-4-12.
15. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення: 25.02.2026).
16. Таранюк Л. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств : монографія. Суми : СумДУ, 2016. 412 с.
17. Шеремета П., Каніщенко Л. Стратегія управління : підручник. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2014. 320 с.
18. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
19. Andrews K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood : Dow Jones-Irwin, 1971. 245 p.
20. Ansoff H. I. *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs : Prentice/Hall International, 1984. 510 p.
21. Chandler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p.

22. Clarity Project : вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 23.04.2026).
23. David F. R., David F. R. Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach. Pearson Education South Asia Pte Limited, 2017. 651 p.
24. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : HarperBusiness, 1999. 224 p.
25. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
26. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases. 9th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2016. 777 p.
27. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 327 p.
28. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. 12th ed. Boston : Cengage Learning, 2016. 896 p.
29. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. 6th ed. Harlow : Pearson Education, 2003. 607 p.
30. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
31. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Belous K., Kornilova O., Prymachenko I. Managing Sustainable Development Projects Through a Risk-Oriented Framework. International Journal of Organizational Leadership. 2025. Vol. 14, Special Issue. P. 95–106. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>.
32. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. Economic Affairs. 2023. Vol. 68, no. 01s. P. 107–114. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sm.pdf>.
33. Kotler P., Caslione J. A. Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence. New York : AMACOM, 2009. 224 p.

34. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
35. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York : Free Press, 1998. 406 p.
36. Pearce II J. A., Robinson Jr. R. B. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. 12th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2011. 1014 p.
37. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
38. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
39. Rumelt R. P. *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York : Crown Business, 2011. 322 p.
40. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509-533. URL:[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
41. Wheelen T. L., Hunger J. D. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13th ed. Boston : Pearson, 2012. 864 p.