

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ПРОМИСЛОВИХ
ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ)**

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Підприємництво та бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти

Групи ПТ(ПБА)м-21

Хілуха Павло Олександрович

(підпис)

Керівник:

д.е.н., професор

Ліпич Любов Григорівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«___» _____ 20__ р.

д.е.н., професор

Гарант освітньої програми:

Полінкевич Оксана Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Підприємництво та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«___» _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Хілусі Павлу Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи *Бізнес-діагностика та стратегія розвитку підприємства
(на матеріалах промислових підприємств України)*

Керівник роботи: к.е.н., професор Кривов'язюк Ігор Володимирович

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» січня 2025 р. № 12/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань бізнес-діагностики та реалізації стратегій розвитку підприємства, дані Державної служби статистики України, офіційної фінансової звітності промислових підприємств за 2020-2024 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА ВІДПОВІДНОСТІ ОБРАНИХ СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ОПТИМАЛЬНИМ ОРІЄНТИРАМ РОЗВИТКУ

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ
ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Наукові підходи до визначення сутності поняття «бізнес-діагностика».

2. Система обраних методів та інструментів бізнес-діагностики для аналізу підприємств.

3. Динаміка розвитку та галузева структура української промисловості в 2020-2024 рр.

4. PEST-аналіз зовнішніх умов функціонування промислових підприємств України.

5. Результати комплексної бізнес-діагностики промислових підприємств України.

6. Оцінка відповідності стратегій оптимальним стратегічним орієнтирам розвитку.

7. Узагальнений SWOT-профіль підприємств.

8. Порівняльні стратегічні орієнтири промислових підприємств України.

9. Характеристика стратегічних проєктів для промислових підприємств України.

10. Показники ефективності реалізації стратегій промислових підприємств України.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Ліпич Л. Г.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Ліпич Л. Г.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Ліпич Л. Г.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис) (Хілуха П. О.)
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис) (Ліпич Л. Г.)
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Хілуха П. О. Бізнес-діагностика та стратегія розвитку підприємства (на матеріалах промислових підприємств України). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань, додатків.

У роботі на основі критичного аналізу сучасних наукових підходів поглиблено теоретичні засади бізнес-діагностики підприємства як інструменту стратегічного управління його розвитком. Удосконалено науково-методичний підхід до проведення комплексної бізнес-діагностики промислових підприємств України з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Бізнес-діагностика діяльності промислових підприємств України засвідчила наявність низки проблем, серед яких – зниження рівня виробничої ефективності, нестабільність фінансових результатів, недостатня адаптивність до змін ринкового середовища. Оцінка стратегічних позицій підприємств показала потребу в оновленні підходів до стратегічного планування та виборі стратегій, спрямованих на підвищення стійкості та конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

За результатами дослідження запропоновано стратегії розвитку промислових підприємств України на основі результатів бізнес-діагностики, комплекс стратегічних заходів і проєктних рішень, які супроводжують їх реалізацію, здійснено оцінку ефективності реалізації практичних рекомендацій.

Ключові слова: бізнес-діагностика, стратегічний розвиток, промислове підприємство, стратегія розвитку, фінансово-економічний стан, стратегічне управління, ефективність.

ANNOTATION

Khilukha P. O. Business Diagnostics and Development Strategy of an Enterprise (Based on Materials from Industrial Enterprises in Ukraine). Manuscript.

Master's qualification work of OP «Entrepreneurship and Business Administration» specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of reference, applications.

The paper deepens the theoretical foundations of business diagnostics of the enterprise as a tool for strategic management of its development based on a critical analysis of modern scientific approaches. The scientific and methodological approach to conducting complex business diagnostics of industrial enterprises of Ukraine has been improved, taking into account the influence of external and internal factors.

Business diagnostics of the activities of industrial enterprises of Ukraine proved the presence of a number of problems, including a decrease in the level of production efficiency, instability of financial results, insufficient adaptability to changes in the market environment. An assessment of the strategic positions of enterprises showed the need to update strategic planning approaches and to select strategies aimed at increasing sustainability and competitive advantages in the long term.

Based on the results of the study, strategies for the development of industrial enterprises of Ukraine relied on the results of business diagnostics, a set of strategic measures and project solutions that accompany their implementation were proposed, and the effectiveness of the implementation of practical recommendations was evaluated.

Keywords: business diagnostics, strategic development, industrial enterprise, development strategy, financial and economic condition, strategic management, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна сутність бізнес-діагностики та її роль у стратегічному розвитку підприємства	10
1.2. Методи та інструменти проведення бізнес-діагностики підприємства	16
1.3. Теоретичні основи формування та реалізації стратегії розвитку підприємства	23
РОЗДІЛ 2. БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА ВІДПОВІДНОСТІ ОБРАНИХ СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ОПТИМАЛЬНИМ ОРІЄНТИРАМ РОЗВИТКУ	27
2.1. Аналіз організаційно-економічних характеристик та умов функціонування промислових підприємств України	27
2.2. Комплексна бізнес-діагностика промислових підприємств України	35
2.3. Визначення стратегічних проблем й оцінка відповідності обраних стратегій промислових підприємств оптимальним орієнтирам розвитку	46
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ	52
3.1. Обґрунтування вибору стратегій розвитку промислових підприємств	52
3.2. Розроблення комплексу заходів щодо реалізації обраних стратегій	57
3.3. Оцінка ефективності впровадження стратегій розвитку промислових підприємств	62
ВИСНОВКИ	69
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	72
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Обґрунтування актуальності вибору теми роботи. Сучасні умови господарювання промислових підприємств України характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та необхідністю швидкої адаптації до технологічних і ринкових змін, зумовлених викликами воєнного стану. У таких умовах ефективний розвиток підприємства неможливий без комплексної бізнес-діагностики, яка забезпечує виявлення внутрішніх резервів, оцінку впливу зовнішнього середовища та обґрунтований вибір стратегії розвитку. Проблематика реалізації стратегій розвитку на основі результатів бізнес-діагностики набуває особливої актуальності для промислових підприємств України, що прагнуть підвищити свою стійкість та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Стан вивченості проблеми. Досліджувана проблематика широко представлена в наукових працях учених сучасності. Так, питання здійснення бізнес-діагностики розкривають Замлинський В. А., Кривов'язюк І. В., Муляр Т., Полінкевич О. М., Kaplan й Norton, Pozhueva T. O., Silakova H., Tkachenko A., Zham O. та інші. Теоретичні основи формування та реалізації стратегії розвитку підприємства знайшли своє відображення в напрацюваннях Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберди М., David Fred R., Grant R. M., Pisano G., Porter M., Shuen A. тощо. Підкреслюючи вагомість їх внеску в дослідження проблематики бізнес-діагностики та стратегічного управління, слід вказати на необхідність подальшого поглиблення теоретичних засад і вдосконалення методичних підходів до здійснення бізнес-діагностики та розробки стратегій розвитку промислових підприємств України, зумовлених появою нових умов їх функціонування.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо здійснення бізнес-діагностики та реалізації ефективних стратегій розвитку промислових підприємств України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- розкрити сутність бізнес-діагностики та її роль у стратегічному розвитку підприємства;
- узагальнити методи та інструменти проведення бізнес-діагностики підприємства;
- дослідити теоретичні засади формування та реалізації стратегій розвитку підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічні характеристики та умови функціонування промислових підприємств України;
- провести комплексну бізнес-діагностику промислових підприємств;
- визначити стратегічні проблеми та оцінити відповідність існуючих стратегій промислових підприємств оптимальним орієнтирам розвитку;
- обґрунтувати вибір стратегій розвитку промислових підприємств України;
- розробити комплекс заходів щодо реалізації обраних стратегій для досліджуваних підприємств;
- оцінити ефективність впровадження стратегій розвитку промислових підприємств.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку промислових підприємств України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів бізнес-діагностики підприємства та реалізації стратегій його розвитку.

Методи дослідження. Отримані в магістерській роботі результати досягнуто завдяки використанню наступних методів: для подальшого розвитку теоретико-методичних засад здійснення бізнес-діагностики та реалізації стратегії розвитку підприємства – теоретичного узагальнення, логічного та порівняльного аналізу, конкретизації; під час здійснення бізнес-діагностики промислових підприємств та оцінки відповідності існуючих стратегій оптимальним – табличний, PEST-аналізу, коефіцієнтного аналізу, інтегрального

оцінювання, SWOT-аналізу, логічного та порівняльного аналізу; для обґрунтування сукупності практичних рекомендацій з вибору та реалізації стратегії розвитку промислових підприємств – логічного узагальнення, конкретизації, табличний та інтегральної оцінки.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в наступному: набули подальшого розвитку теоретичні засади та вдосконалено методичні підходи до здійснення бізнес-діагностики та розробки стратегій розвитку промислових підприємств України. Основні положення новизни полягають у такому: уточнено економічну сутність поняття «бізнес-діагностика підприємства» як інтегрованого процесу оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища з метою визначення стратегічних можливостей розвитку; удосконалено методичний підхід до комплексної бізнес-діагностики промислових підприємств, що передбачає поєднання фінансових, виробничо-технологічних, організаційно-управлінських та інноваційних показників у єдиній аналітичній системі; запропоновано алгоритм вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства з урахуванням результатів бізнес-діагностики та впливу факторів зовнішнього середовища.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених методичних рекомендацій і аналітичних підходів під час здійснення бізнес-діагностики діяльності промислових підприємств різних галузей, розроблення і коригування стратегій розвитку підприємств відповідно до сучасних умов господарювання, удосконалення системи стратегічного управління на рівні окремих підприємств.

Інформаційною базою даного дослідження є сукупність наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних учених з питань бізнес-діагностики та формування та реалізації стратегій розвитку підприємства, дані Державної служби статистики України, інформація мережі Internet.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність бізнес-діагностики та її роль у стратегічному розвитку підприємства

У сучасних умовах підвищеної динаміки зовнішнього середовища, технологічних змін та посилення конкурентного тиску підприємства вимушені не лише реагувати на зовнішні виклики, але й системно оцінювати свій внутрішній потенціал та зовнішні можливості. Саме в таких умовах – коли стратегічні рішення мають бути обґрунтованими, швидкими і комплексними – набуває значення процес бізнес-діагностики. Він дозволяє своєчасно виявляти слабкі та сильні сторони підприємства, оцінювати вплив зовнішнього середовища, визначати стратегічні можливості та загрози, а також підготувати основу для формування або коригування стратегії розвитку, виступаючи важливим етапом стратегічного управління підприємством, без якого важко досягти синергії між внутрішніми ресурсами й зовнішніми можливостями, забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Вивченням сутнісної характеристики бізнес-діагностики в сучасних умовах господарювання займалися: Кривов'язюк І. В. [1; 2], Замлинський В. А. та ін. [3], Silakova Н. та ін. [4], Ткаченко А. М. та Пожуєва Т. О. [5], Zham О. [6], Муляр Т. [7], Полінкевич О. М. [8], Kaplan й Norton [9] та інших [10–15]. Кожен з авторів намагався уточнити її сутність, виходячи з цільового спрямування результатів стратегічного управління діяльністю підприємства.

Підхід Кривов'язюка І. В. базується на системно-стратегічній концепції розвитку підприємства. Він визначає бізнес-діагностику як інтегрований процес оцінювання стану підприємства, який охоплює внутрішній потенціал, зовнішнє середовище, стратегічні можливості й загрози [1; 2]. Автор наголошує, що діагностика повинна бути безперервною, комплексною та орієнтованою на

стратегічні рішення. Недолік підходу – висока складність реалізації через потребу збору значного масиву інформації та аналітичних ресурсів.

Замлинський В. А. та ін. розглядають діагностику як методологічну систему, що включає визначення предмета, об'єкта, завдань, методів та джерел інформації. Акцент робиться на структуризації аналітичного процесу й формуванні чіткої логіки проведення діагностики [3]. Сильна сторона – методична чіткість; слабка – недостатня увага до зовнішніх факторів.

Silakova Н. та ін. позиціонують бізнес-діагностику у межах контролінгу, що дає змогу оцінювати як поточні, так і стратегічні фінансові результати [4]. Основна увага – на фінансових показниках, стійкості, ризиках. Перевага – точність кількісних оцінок; недолік – обмеженість нефінансовими аспектами.

Tkachenko А. М. та Pozhniieva Т. О. трактують бізнес-діагностику як інструмент ухвалення обґрунтованих управлінських рішень [5]. Вони підкреслюють її прикладний характер: діагностика повинна вказувати на реальні проблеми і шляхи їх вирішення. Слабкість підходу – недостатня стратегічна орієнтація, більше уваги до оперативного управління.

Zham О. й ін. розглядають діагностику у контексті стратегічного управління фінансовим розвитком і наголошує на необхідності пов'язувати результати діагностики з довгостроковими стратегічними цілями [6]. Сильна сторона – стратегічна спрямованість; недолік – зосередження лише на фінансах.

Муляр Т. пропонує аналізувати діяльність підприємства через структурну бізнес-діагностику: виробництво, персонал, інновації, маркетинг, фінанси [7]. Перевага – комплексність; недолік – відсутність глибокого стратегічного виміру.

Полінкевич О. М. вбачає діагностику як засіб оцінювання потенціалу та визначення напрямів розвитку підприємства [8]. Особливу увагу приділяє внутрішнім можливостям. Недолік – недостатньо розглянуто зовнішні впливи.

Kaplan та Norton у рамках моделі Balanced Scorecard трактують діагностику як системне оцінювання підприємства за чотирма вимірами: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання й розвиток [9]. Перевага – збалансованість; недолік – складність для впровадження.

Drucker P. розглядає діагностику як ключовий елемент управління, що дозволяє ідентифікувати «правильні речі» для розвитку бізнесу [10]. Сильна сторона – орієнтація на місію; недолік – недостатня математизація.

У концепції Porter M. діагностика включає аналіз конкурентного середовища, п'яти сил конкуренції та стратегічного позиціонування [11]. Недолік – фокус на галузевих факторах без оцінки внутрішнього потенціалу.

Barney J. визначає бізнес-діагностику з позицій аналізу ресурсів і компетенцій у рамках RBV-підходу [12]. Недолік – занадто внутрішня орієнтація. Grant R. оцінює діагностику як поєднання аналізу ресурсів, ринку та структури галузі [13]. Перевага – баланс внутрішнього та зовнішнього аналізу.

В таблиці 1.1 узагальнено сутність, переваги та недоліки проаналізованих підходів до тлумачення сутності бізнес-діагностики.

Таблиця 1.1. – Критичний аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «бізнес-діагностика» (узагальнено на основі [1–13])

Учений	Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Кривов'язюк І. В.	Системно-стратегічний	Інтегрований аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища	Комплексність, стратегічність	Висока складність
Замлинський В. А. та ін.	Методологічний	Чітка система діагностичних процедур	Логічність	Недостатня увага зовнішнім чинникам
Silakova H. та ін.	Контролінговий	Стратегічні фінансові оцінки	Точність	Фін-орієнтованість
Ткаченко А. та Pozhniueva T.	Прикладний	Управлінські рішення	Практичність	Обмежена стратегічність
Zham O. й ін.	Фінансово-стратегічний	Діагностика фінрозвитку	Стратегічність	Вузькість
Полінкевич О. М.	Потенціал-орієнтований	Оцінка внутрішніх можливостей	Глибина аналізу	Мало про зовнішні загрози
Kaplan і Norton	Збалансований	Системна модель	Збалансованість	Складність
Drucker P.	Місійний	Ідентифікація ключових речей	Концептуальність	Мало формальних методів
Porter M.	Галузевий	Аналіз конкуренції	Чіткість	Відсутній аналіз внутрішнього середовища
Grant R.	Комбінований	Поєднання ресурсів і ринку	Гнучкість	Вимогливість до даних

Критичний аналіз переваг і недоліків щодо тлумачення сутності досліджуваного поняття, дозволяє запропонувати наступне його визначення:

Бізнес-діагностика підприємства – це інтегрований процес систематичного оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства (ресурсів, процесів, організаційної структури, фінансово-економічної діяльності, інноваційної спроможності) та зовнішнього середовища (ринкових умов, конкурентної ситуації, технологічних та інституціональних змін) з метою виявлення стратегічних можливостей та загроз, формування обґрунтованих рекомендацій щодо вибору та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Це визначення акцентує, що бізнес-діагностика – не просто аналіз минулих результатів, а системний (враховує взаємозв'язки), інтегрований (адже охоплює внутрішній і зовнішній виміри) процес, спрямований на стратегічні цілі розвитку.

Серед числа ключових ознак і найважливіших характеристик бізнес-діагностики сучасні дослідники виділяють [1; 7; 14–17]:

– комплексність – охоплює різні аспекти діяльності підприємства: фінанси, маркетинг, виробництво, організація, інновації, управління;

– системність – розглядає підприємство як систему з взаємозв'язаними елементами та взаємодією із зовнішнім середовищем;

– стратегічна орієнтація – метою є не лише діагностика поточного стану, але й формування стратегічних рекомендацій для довгострокового розвитку;

– перспективність – концентрується не лише на минулих показниках, а на пошуку тенденцій, прихованих резервів, потенційних загроз і можливостей;

– інструментальність – забезпечує управлінцям дані, аналітику і базу для прийняття рішень, корекції стратегії, адаптації до змін.

І не менш вагомим є виділення функцій, які виконує бізнес-діагностика в контексті забезпечення виконання завдань стратегічного розвитку підприємства:

1. Аналітична – узагальнення даних про стан підприємства.
2. Діагностична – виявлення проблем і дисбалансів.

3. Прогностична – визначення майбутніх тенденцій.
4. Рекомендаційна – формування стратегічних рішень.
5. Контрольна – оцінювання реалізації стратегії.
6. Координаційна – узгодження рішень між підрозділами.
7. Мотиваційна – стимулювання управлінського персоналу до поліпшення показників.

Проблемам підвищення ефективності стратегічного управління підприємств приділено посилену увагу зі сторони вчених. Так, значна група економістів зосередилась на аналізі адаптації стратегічних засад розвитку підприємств у контексті цифрових трансформацій бізнесу [18–20]. Інші – на ролі інноваційності в напрямку поліпшення стратегічного управління [21]. Проте, ні перше, ні друге не знайде своєї ефективної реалізації за умов відсутності належного вивчення стану внутрішнього та зовнішнього середовища.

Саме тому, стратегічне управління повинне передбачати формування та реалізацію довгострокової політики підприємства, яка враховує як внутрішні можливості, так і зовнішні умови. У цьому контексті бізнес-діагностика виконує кілька критично важливих ролей:

1. Формування інформаційної бази для стратегічних рішень. Без системної діагностики стратегічне планування ризикує опиратися лише на фрагментарні дані або інтуїцію, що підвищує ризик помилок.

2. Ідентифікація стратегічних резервів і можливостей. Наприклад, підприємство може мати невикористаний внутрішній ресурс (технологію, кадри, інноваційний потенціал) чи можливість виходу на новий ринок, яку діагностика допомагає виявити.

3. Виявлення загроз і ризиків зовнішнього середовища: зміни ринкових умов, технологій, регуляторики – бізнес-діагностика дозволяє вчасно звернути увагу на такі фактори і інтегрувати їх у стратегію.

4. Підтримка адаптивності стратегії. Завдяки регулярному проведенню діагностики підприємство може коригувати стратегію, реагувати на зміни і підтримувати конкурентоспроможність.

5. Контроль реалізації стратегії та зворотний зв'язок. Діагностика дозволяє відстежувати відповідність стану підприємства стратегічному плану, своєчасно виявляти відхилення і приймати корегувальні дії.

6. Посилення управлінської культури та стратегічного мислення. Як зазначає Кривов'язюк І.В., бізнес-діагностика трансформує управлінське мислення на рівні стратегічного розвитку компаній – тобто стимулює системний підхід, проактивність, орієнтацію на розвиток, а не лише на виживання [2].

Важливо також відзначити роль бізнес-діагностики в контексті різних аспектів стратегічного розвитку підприємства (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2. – Роль бізнес-діагностики в різних аспектах стратегічного розвитку підприємства (уточнено на основі [2; 17–21])

Аспект стратегічного розвитку	Як бізнес-діагностика сприяє стратегічному розвитку
Визначення стратегічних цілей і пріоритетів	Проводить оцінку внутрішнього потенціалу і зовнішніх можливостей – допомагає сформулювати реалістичні й досяжні цілі.
Формування конкурентної стратегії	Через аналіз конкурентного середовища, ресурсів і можливостей виявляє конкурентні переваги та шляхи їх зміцнення.
Інноваційний розвиток та розвиток потенціалу	Допомагає оцінити інноваційну спроможність підприємства, технологічні резерви, потреби у модернізації.
Адаптація до змін зовнішнього середовища	Регулярна діагностика дозволяє вчасно помічати зміни і коригувати стратегію.
Управління ризиками і кризова стійкість	Виявлення слабких місць, потенційних загроз, резервів – зміцнює стійкість підприємства.
Моніторинг і корекція стратегії	Діагностика забезпечує зворотний зв'язок і контроль, що стратегія реалізується ефективно.

Варто враховувати, що бізнес-діагностика не повинна бути одноразовою «перевіркою». У сучасному динамічному середовищі вона має бути безперервним, циклічним і системним процесом. Практичною умовою її ефективності є наявність якісних даних (як фінансово-економічних, так і

нефінансових), аналітичної системи, компетентності управлінських кадрів. Інтеграція бізнес-діагностики зі стратегічним управлінням означає, що результати діагностики мають бути безпосередньо застосовані у формуванні та реалізації стратегії, а не залишатись «без діла». Також необхідно уникати ситуацій, коли діагностика стає формальністю – важливо, щоб вона була спрямована на конкретні управлінські рішення, сприяла реалізації стратегії.

Отже, бізнес-діагностика виступає критично важливим етапом стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє оцінити внутрішній потенціал і зовнішнє середовище, виявити стратегічні можливості й загрози, сформувати інформаційну базу для стратегічного вибору і контролювати реалізацію стратегії. Ця інтегрована діагностична позиція утворює логічний перехід до розгляду методів та інструментів провадження бізнес-діагностики.

1.2. Методи та інструменти проведення бізнес-діагностики підприємства

Ефективність стратегічного розвитку підприємства значною мірою залежить від повноти й якості діагностики його внутрішнього стану та зовнішнього середовища. Бізнес-діагностика забезпечує основу для прийняття стратегічних управлінських рішень, оскільки дозволяє виявити ключові проблеми, зони стратегічних розривів, потенціал зростання та ризику. Для промислових підприємств України, які функціонують в умовах воєнних ризиків, нестабільного попиту, логістичних обмежень і дефіциту інвестиційних ресурсів, питання вибору адекватного методичного інструментарію діагностики набуває вирішального значення.

У сучасних дослідженнях бізнес-діагностика розглядається як універсальний інструмент пошуку проблем і формування стратегій розвитку

компаній [2; 5; 6; 16; 20–23]. Вчені акцентують увагу на тому, що діагностика повинна:

- спиратися на реально доступні дані (фінансову звітність, статистичну інформацію, офіційні відкриті джерела);

- мати практичну спрямованість – давати підстави для вибору й коригування стратегій, а не лише описувати поточний стан;

- бути комплексною, але водночас економною щодо ресурсів (часу, коштів, доступу до інформації).

У вітчизняній літературі [23; 24] пропонується поділ методів бізнес-діагностики на: фінансово-економічні, виробничо-технологічні, маркетингові, організаційно-управлінські та комплексні інтегральні. Сучасні дослідники, зокрема [1; 5; 6; 23; 25–33] уточнюють цю класифікацію з позицій зв'язку діагностики зі стратегією, акцентуючи на таких групах методів:

1. Методи діагностики фінансово-економічного стану (коефіцієнтний аналіз, трендовий аналіз, факторний аналіз, DuPont-модель, аналіз рентабельності, ліквідності, платоспроможності тощо).

2. Методи діагностики виробничого потенціалу та ефективності операційної діяльності (аналіз використання основних засобів, трудових ресурсів, собівартості, показники продуктивності; для глибших досліджень – елементи операційного контролінгу).

3. Методи діагностики ринкових позицій і бізнес-потенціалу (SWOT, PEST, аналіз конкурентів, аналіз бізнес-потенціалу, портфельні матриці BCG, McKinsey, SPACE-аналіз, benchmarking).

4. Методи організаційної діагностики (аналіз документів, опитування та інтерв'ю, спостереження, ANOVA test, організаційні аудити, соціометрія, benchmarking і діагностичні моделі).

5. Комплексні інтегральні та рейтингові методики, що поєднують різні показники в єдиний узагальнений індекс або рейтинг підприємства (інтегральні показники фінансової стійкості, кредитоспроможності, бізнес-потенціалу, моделі стратегічної діагностики).

Частина зарубіжних і вітчизняних авторів останніх років додає до цього переліку «цифрові» методи – процес-майнінг, моделювання на основі великих даних, алгоритми машинного навчання для прогнозування показників тощо.

Фінансово-економічна діагностика – найбільш поширений напрям бізнес-діагностики, оскільки фінансова звітність є обов'язковою та відкритою для більшості підприємств. У працях Tkachenko A. M., Pozhuieva T. O. [5], Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. [6], Горового Д. А., Прохоренко В. О. [15], Веретенникової Г. Б., Омелаєнко В. М. [26], Сак Т. В. [27] наголошується, що фінансова діагностика є ключовим інструментом для оцінки результативності та можливостей стратегічного розвитку підприємства. До переваг застосування такої діагностики віднесено наступні: висока доступність даних, можливість динамічного аналізу (тренди за кілька років), порівнянність показників між підприємствами однієї галузі, прямий зв'язок із прийняттям рішень щодо фінансової стратегії і стратегії розвитку (інвестиції, дивідендна політика, реструктуризація). В якості обмежень її реалізації прийнято виділяти такі: фінансова звітність не відображає якісні аспекти – рівень компетенцій, інноваційність, гнучкість бізнес-моделі, наявні ризики «косметичного» коригування звітності; для промислових підприємств із суттєвими валютними, воєнними та логістичними шоками інтерпретація трендів потребує коригування на зовнішні фактори, які самі по собі невидимі в балансі чи звіті про фінансові результати. Відтак, застосування фінансово-економічних методів є обов'язковим, але цього недостатньо для повноцінної оцінки стратегічного розвитку.

Діагностика виробничої діяльності (продуктивність праці, фондівіддача, матеріаломісткість, структура витрат, ступінь завантаження потужностей тощо) дає змогу виявити «вузькі місця» операційної системи підприємства. На це звертають увагу Кривов'язюк І. В. [1], Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І. [23], Синиця Т. В. [24], Чайнюк О. В. [28]. До переваг застосування методів діагностики виробничого потенціалу та ефективності операційної діяльності належать безпосередній зв'язок із ефективністю бізнес-моделі підприємства,

можливість виявити резерви підвищення маржинальності без зміни ринку (за рахунок зниження витрат, оптимізації технологій), важливий аргумент при формуванні операційної та виробничої стратегій (модернізація, аутсорсинг, диверсифікація). Серед обмежень застосування: обмежений доступ до детальної інформації про собівартість, структуру витрат, завантаження потужностей, технологічні показники; частина виробничих показників, особливо пов'язаних із технологіями, має конфіденційний характер. Тому на практиці доцільно застосовувати узагальнені виробничі коефіцієнти і структурні показники, а не детальні внутрішні операційні моделі.

Для діагностики ринкових позицій і бізнес-потенціалу, оцінки стратегічних проблем і відповідності обраних стратегій оптимальним найбільш узгодженими з практикою є якісні методи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентних сил, оцінка ринкових позицій та бізнес-потенціалу. У дослідженнях Кривов'язюка І. В. [1], Полінкевич О. М. та Шостак Л. В. [8], Макаренко П. М., Попова Т. В., Васильченко О. О. [29], Диканя В. Л. та ін. [30], Ходаківського В. та ін. [31] при розкритті суті та методики їх застосування підкреслюється, що саме поєднання кількісних результатів діагностики з якісними оцінками дозволяє сформулювати обґрунтовані стратегії розвитку промислових підприємств. Серед переваг застосування таких методів важливо виокремити можливість урахування зовнішніх факторів, які не відображені у звітності, їх гнучкість і адаптивність (методи можуть застосовуватися навіть за обмеженості кількісних даних), безпосередній зв'язок із формуванням та оцінкою стратегій (наприклад, ув'язка SWOT-матриці з вибором базових стратегій зростання, стабілізації або скорочення). В якості перепон на шляху їх впровадження відзначимо високий рівень суб'єктивізму (результати залежать від експертних оцінок та інтерпретації дослідника), складність формалізації для кількісного порівняння підприємств між собою, при надмірно загальному формулюванні SWOT-аналіз може перетворитися на формальність, а не на інструмент пошуку реальних стратегічних альтернатив.

Методи організаційної діагностики охоплюють сукупність підходів, що дозволяють комплексно оцінити стан організації, виявити проблеми та визначити напрями розвитку. В напрацюваннях Mohsin L. S., Mahdi M. H., Abdulameer O. A. [32], Arauz M. E. та ін. [33], Adebayo O. P. та ін. [34], Khan S. та ін. [35] до найпоширеніших з них відносять аналіз документів (вивчення звітів, регламентів, політик), опитування та інтерв'ю (допомагають зібрати думки працівників і керівників щодо процесів та атмосфери в колективі), спостереження (використовується для оцінки реальної поведінки та взаємодії між співробітниками), тестування (для вимірювання індивідуальних та групових характеристик, зокрема мотивації, стилів управління, командної роботи). Також йдеться про організаційні аудити, соціометрію, benchmarking і діагностичні моделі (наприклад, McKinsey 7S чи модель Берка), що забезпечують системний погляд на структуру, культуру та результати організації.

Інтегральні показники та рейтингові оцінки (індекси фінансової стійкості, кредитоспроможності, бізнес-потенціалу, комплексні моделі стратегічної діагностики) є привабливими тим, що дають узагальнену характеристику стану підприємства в одному числі. Сучасні дослідження (Zham O. та ін. [6], Синиця Т. В. [24], Веретенникова Г. Б., Омелаєнко В. М. [26]) демонструють можливість формувати такі інтегральні оцінки на основі відкритих звітних даних. Серед переваг їхнього застосування можливість ранжувати підприємства (або їх групи) за рівнем фінансово-економічного стану чи бізнес-потенціалу, підвищення наочності результатів діагностики, зручність для подальшої інтеграції в процес формування та оцінювання альтернатив стратегій (зміна інтегрального індексу в різних сценаріях). До обмежень у застосуванні слід віднести наступне: потрібен обґрунтований вибір системи показників і методики їх нормування; суб'єктивність у встановленні вагових коефіцієнтів; для частини промислових підприємств доступні не всі необхідні показники, що може спотворювати інтегральну оцінку.

З огляду на це, доцільно обмежитися однією-двома інтегральними методиками, які спираються на показники, що гарантовано розраховуються за відкритою звітністю.

Нижче узагальнено порівняльну характеристику груп методів бізнес-діагностики підприємств (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3. – Порівняльна характеристика груп методів бізнес-діагностики

Група методів	Діагностичний фокус	Основні переваги	Ключові обмеження
Фінансово-економічні (коефіцієнтний, трендовий, факторний аналіз, DuPont тощо)	Ліквідність, платоспроможність, рентабельність, ділова активність, фінансова стійкість.	Висока доступність даних; можливість динамічного аналізу; порівняльність між підприємствами; прямий зв'язок із фінансовою стратегією.	Не відображають якісні фактори; ризик «косметичної» звітності; необхідність коригування на зовнішні шоки.
Виробничо-операційні (аналіз продуктивності, собівартості, завантаження потужностей)	Ефективність використання ресурсів, витрат, потужностей.	Виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності; важливі для виробничої стратегії.	Обмежений доступ до детальних операційних даних; часткова конфіденційність інформації; різні методики обліку витрат
Маркетингово-стратегічні (якісні) (SWOT, PEST, аналіз конкурентів, бізнес-потенціал)	Ринкові позиції, зовнішні можливості й загрози, сильні/слабкі сторони.	Урахування факторів зовнішнього середовища; гнучкість; безпосередній зв'язок зі стратегією розвитку.	Суб'єктивізм оцінок; труднощі кількісного порівняння; ризик формального використання.
Організаційні (аналіз документів, спостереження, ANOVA test, організаційні аудити, соціометрія, benchmarking тощо)	Комплексна оцінка стану організації, взаємодій, процесів, структури та проблем розвитку.	Широта охоплення, різноманітність джерел, глибина аналізу, можливість виявлення прихованих дисфункцій.	Неоднорідність даних, суб'єктивність частини методів, значні витрати часу й ресурсів.
Комплексні інтегральні та рейтингові	Узагальнена оцінка стану підприємства, бізнес-потенціалу, стратегічного розвитку.	Можливість рейтингової оцінки; наочність результатів; придатність для сценарного аналізу.	Складність вибору показників і ваг; залежність результату від методики нормування; дефіцит окремих даних.

З урахуванням реальних можливостей доступу до інформації, а також рекомендацій сучасних дослідників щодо практичної застосованості методів бізнес-діагностики, доцільно сформувані збалансований набір методів, який буде використаний у подальшому аналізі (узагальнено в таблиці 1.4).

Таблиця 1.4. – Система обраних методів та інструментів бізнес-діагностики для дослідження стану підприємств і оцінки відповідності обраних стратегій

ОПТИМАЛЬНИМ

Напрямок бізнес-діагностики	Аналітичні завдання	Обрані методи та інструменти	Основні джерела даних	Очікуваний результат для стратегії розвитку
Аналіз організаційно-економічних характеристик та умов функціонування	Характеристика масштабу, структури, галузевих і регіональних особливостей підприємств; оцінка умов функціонування	Статистичний аналіз (структурний, динамічний, трендовий); порівняльний галузевий аналіз, PEST-аналіз ключових зовнішніх факторів;	Офіційні статистичні дані, публічна звітність підприємств, галузеві огляди	Визначення контексту функціонування підприємств, виявлення ключових зовнішніх обмежень для їх стратегій
Комплексна бізнес-діагностика підприємств	Оцінка фінансово-економічного стану та виробничої ефективності, визначення бізнес-потенціалу	Коефіцієнтний аналіз (ліквідність, платоспроможність, ділова активність, рентабельність); якісна оцінка виробничо-технологічного та організаційно-управлінського профілів; матриця «конкурентних позицій», інтегральна оцінка стану	Фінансова звітність підприємств (баланс, звіт про фінансові результати), примітки до звітності, офіційні статистичні джерела	Виявлення сильних і слабких сторін економічного стану підприємств, оцінка стійкості та потенціалу для реалізації стратегій
Визначення стратегічних проблем й оцінка відповідності обраних стратегій оптимальним	Ідентифікація стратегічних проблем, зіставлення фактичної поведінки підприємств із оптимальними стратегічними орієнтирами	SWOT-аналіз (на основі результатів попередніх підрозділів); матрична оцінка стратегічних альтернатив (спрощена QSPM)	Результати стратегічної діагностики, галузева інформація, експертні оцінки й аналітичні матеріали	Визначення пріоритетних стратегічних проблем, формування висновків щодо адекватності поточних стратегій розвитку підприємств умовам ринку та їх бізнес-потенціалу

Джерело: авторська розробка

Обраний інструментарій дозволяє сформувати цілісну картину стану промислових підприємств, оцінити стратегічні розриви та підготувати підґрунття для розроблення стратегій їхнього розвитку.

1.3. Теоретичні основи формування та реалізації стратегії розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства в сучасній економічній науці розглядається як комплекс управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового зростання, конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу в умовах зміни зовнішнього середовища. Сучасні дослідження [13; 36; 37] підкреслюють, що стратегія розвитку є не просто планом, а динамічною системою, що спирається на аналіз бізнес-моделі, ресурсно-компетентнісного потенціалу та ринкових можливостей.

Ключовою вимогою сучасного стратегічного менеджменту є те, що будь-яка стратегія формує свій зміст на основі результатів бізнес-діагностики. Саме дані діагностики задають реалістичні межі стратегічного вибору, визначають стратегічні проблеми, резерви розвитку та здатність підприємства до трансформації. Як зазначає David Fred R. [37], у цифрову епоху діагностика перестає бути одноразовим аналізом і перетворюється на безперервну систему стратегічного моніторингу.

У сучасних дослідженнях стратегія розвитку підприємства трактується через такі ключові характеристики:

1. Цілеспрямованість – стратегія визначає бачення, місію та стратегічні цілі [13].
2. Ресурсно-компетентнісна база – розвиток можливий лише за умови наявності та нарощення ключових компетенцій [38].
3. Конкурентна орієнтація – стратегія формує довгострокову конкурентну позицію [11].
4. Адаптивність і динамічність – стратегія реалізується в умовах швидких технологічних змін та непередбачуваності середовища [39].

У таблиці 1.5 представлено узагальнену систему сучасних наукових підходів до визначення сутності стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 1.5. – Сучасні наукові підходи до визначення стратегії розвитку підприємства

Підхід	Провідні автори	Науковий зміст	Роль бізнес-діагностики
Цільовий	Grant R.M., David Fred R.	Стратегія як система довгострокових цілей і напрямів розвитку	Діагностика визначає реалістичність цілей
Позиційний (конкурентний)	Porter M.	Стратегія як формування стійкої конкурентної позиції	Аналіз галузі, конкурентів, ринкових нішей
Ресурсно-компетентнісний	Teece D. J., Pisano G., Shuen A.	Розвиток базується на унікальних ресурсах і компетенціях	Виявлення сильних і слабких сторін, ресурсних розривів
Екосистемно-інноваційний	Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A., Palianytsia V.	Розвиток через взаємодію в цифрових та бізнес-екосистемах	Діагностика включає аналіз екосистемних зв'язків

Джерело: побудовано на основі [11; 13; 37–41]

Наведені наукові підходи до визначення стратегії розвитку підприємства відображають різні її виміри: цільовий – стратегічні орієнтири, позиційний – зовнішню конкурентну логіку, ресурсний – внутрішній потенціал, екосистемний – цифровізацію та мережеву взаємодію. Сукупність підходів створює теоретичну основу сучасної стратегії розвитку підприємства.

У новітніх дослідженнях [13; 38; 41–43] стратегії розвитку класифікують за рівнем управління, масштабом змін, ступенем інноваційності та орієнтацією на економічну або цифрову трансформацію. Важливо, що сама класифікація стратегій залежить від результатів діагностики: стан підприємства та його середовище визначають, який тип стратегії є можливим і доцільним. Так, за рівнем управління виокремлюють корпоративні, бізнесові та функціональні стратегії: перші визначають баланс та структуру бізнес-портфеля, другі формують конкурентну логіку окремих напрямів, а треті узгоджують операційні програми й інструменти реалізації [13]. За масштабом змін стратегії поділяють на зростання, стабілізацію та реструктуризацію, що відображає послідовність «розширення – утримання – трансформація» залежно від динаміки розвитку підприємства. Критерій інноваційності охоплює інноваційні,

цифрові та екосистемні стратегії, спрямовані на створення нових продуктів, формування сучасних бізнес-моделей і залучення компанії до бізнес-платформ та екосистем [39; 40; 42; 44–46]. У розрізі стану підприємства розглядають антикризові, відновлювальні та стратегії розвитку, що обираються відповідно до результатів діагностики та потреб у стабілізації чи подальшому зростанні [37; 47].

Сучасні моделі стратегічного процесу сходяться на тому, що формування стратегії є циклічним і діагностично орієнтованим процесом [38; 44]. А сама стратегія розпочинається з комплексної бізнес-діагностики, яка повинна охоплювати: оцінку ринкового середовища, галузевих трендів та цифрових платформ, аналіз ризиків та загроз, ресурсно-компетентнісний аналіз, аналіз бізнес-моделі та ланцюга створення вартості.

На основі аналітичної інформації встановлюються стратегічні цілі, формуються альтернативи розвитку та визначається оптимальна стратегія з урахуванням ризиків, очікуваного ефекту та ресурсних обмежень.

У таблиці 1.6 подано узагальнений алгоритм сучасного стратегічного процесу.

Таблиця 1.6. – Сучасна модель формування стратегії розвитку підприємства

Етап	Зміст	Основні сучасні підходи
1. Діагностика	Аналіз середовища, ресурсів, бізнес-моделі, ризиків	Data-driven diagnosis, екосистемний аналіз
2. Встановлення цілей	Визначення бачення, місії, SMART-цілей	Цільовий підхід, Balanced Scorecard
3. Генерування альтернатив	Визначення кількох стратегічних сценаріїв	Сценарний аналіз, стратегічні карти
4. Вибір стратегії	Оцінка варіантів, вибір оптимального	Метод мультикритеріального аналізу
5. Реалізація	Програми, проекти, зміна структури, бюджетування	Agile-стратегування, проектний підхід
6. Моніторинг і корекція	Вимірювання відхилень, адаптація стратегії	Динамічні здібності

Джерело: побудовано на основі [2; 9; 13; 16; 37; 38; 39; 44]

Реалізація стратегії в сучасному розумінні – це перетворення стратегічних цілей у конкретні організаційні, фінансові, операційні та інноваційні механізми,

що забезпечують досягнення заданої траєкторії розвитку. Як підкреслюють вчені [38; 41], реалізація стратегії стає можливою лише за умов:

- збалансованості ресурсів і стратегічних амбіцій;
- готовності підприємства до організаційної трансформації;
- наявності системи мотивації персоналу;
- ефективного стратегічного контролю та бюджетування;
- постійного оновлення діагностичної інформації.

Фактично, реалізація стратегії являє собою безперервний цикл «план – виконання – діагностика – корекція», що забезпечує здатність підприємства до стійкого розвитку в умовах невизначеності.

Таким чином, сучасні теоретичні засади формування та реалізації стратегії розвитку підприємства ґрунтуються на поєднанні цільових, конкурентних, ресурсно-компетентнісних та екосистемно-інноваційних підходів, які доповнюють один одного та забезпечують багатовимірність стратегічного вибору. Стратегія розвитку постає як динамічна система, що формується на основі результатів комплексної бізнес-діагностики, яка задає реалістичні межі цілей і визначає здатність підприємства до трансформації та яка орієнтована на довгострокову стійкість і безперервне оновлення бізнес-потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2

БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА ВІДПОВІДНОСТІ ОБРАНИХ СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ОПТИМАЛЬНИМ ОРІЄНТИРАМ РОЗВИТКУ

2.1. Аналіз організаційно-економічних характеристик та умов функціонування промислових підприємств України

Дослідження організаційно-економічних характеристик і умов функціонування промислових підприємств України відіграє важливого значення як з позицій оцінювання їх стану в цілому, так і вивчення доцільності впровадження стратегій розвитку в їхній діяльності. Адже, як відзначає Черніков Д., «промисловий сектор, будучи одним із основних напрямів економічного зростання та стабільності української економіки, відіграє значну роль в забезпеченні економічної безпеки держави, формуванні доданої вартості та забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та країни на міжнародній арені» [48].

Як зауважують Дубина М. В. та Попело О. П., «промислові підприємства в сучасних реаліях постають перед проблемами та ризиками, які стримують їхній інноваційний розвиток і пов'язані не тільки із зовнішніми факторами, але й великою мірою зумовлені внутрішніми можливостями забезпечити стабільну та ефективну роботу» [49]. Зокрема, період 2020–2024 рр. для промислових підприємств України характеризується надзвичайно високою волатильністю виробництва, що була зумовлена накладанням двох масштабних шоків: глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабної військової агресії російської федерації. У цих умовах цілісний аналіз діяльності промислових підприємств потребує поєднання динамічного та структурного статистичного аналізу, а також галузевих і регіональних порівнянь, які дозволяють визначити масштаби змін, їхню нерівномірність та ключові зовнішні обмеження для

подальшого стратегічного розвитку. Це буде надзвичайно корисним й з позицій визначення рекомендацій щодо повоєнного відновлення економіки країни в контексті бізнес-аналізу розвитку промисловості [50].

Як показав аналіз статистичних даних, за підсумками 2020 року, який припав на пік пандемічних обмежень, у промисловості України було зафіксовано суттєве падіння (промислове виробництво скоротилося на 4,5% порівняно з 2019 роком, що відображено через індекс промислової продукції на рівні 95,5% до попереднього року) [51; 52]. Проте, вже в 2021 році промисловість продемонструвала слабке, але все ж відчутне відновлення: індекс промислової продукції становив 101,9% порівняно з 2020 роком, тобто обсяги виробництва зросли на 1,9% [53].

Зламним моментом став 2022 рік. За даними Державної служби статистики України, внаслідок повномасштабної військової агресії обсяг промислового виробництва в Україні зменшився на 36,7% порівняно з 2021 роком, що є одним з найглибших спадів в історії сучасної України [54]. Це означає, що за рік промисловість фактично втратила більш як третину виробничих потужностей порівняно з уже кризовою базою 2021 року.

Починаючи з 2023 року, за оцінками на основі офіційних даних, промисловість перейшла до фази часткового відновлення. Аналітичні джерела, що узагальнюють дані Державної служби статистики України та інших інституцій, фіксують зростання промислового виробництва вже у 2023 році на 6,8% та у 2024 році – на 4,6% порівняно з попередніми періодами [55]. Це відновлення не компенсує масштабів падіння 2022 року, проте свідчить про адаптацію частини підприємств до нових умов.

Узагальнена картина динаміки промислового виробництва в Україні за 2020–2024 рр. подана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Динаміка промислового виробництва в Україні у 2020–2024 рр.

Рік	Зміна обсягу промислового виробництва до попереднього року, %	Коротка характеристика динаміки
2020	–4,5	Спад виробництва на тлі пандемії COVID-19, загального зниження ділової активності та порушення логістики.
2021	+1,9	Слабке відновлення після пандемійного шоку, часткове пожвавлення зовнішнього та внутрішнього попиту.
2022	–36,7	Різде падіння через повномасштабну війну: руйнування потужностей, блокада портів, вимушена зупинка підприємств.
2023	+6,8	Перехід до фази відновлення: запуск релокованих виробництв, адаптація логістики, фокус на внутрішньому ринку.
2024	+4,6	Уповільнене, але стійке відновлення; обсяги промислового виробництва все ще суттєво нижчі за довоєнний рівень.

Джерело: побудовано на основі [52]

За даними дослідження можна зробити ряд висновків. По-перше, промисловість України ще до початку повномасштабної війни перебувала у стані, що не характеризувався сталим зростанням: падіння 2020 року та символічне зростання 2021 року формували відносно слабку його основу. По-друге, шок 2022 року має не циклічний, а структурний характер: втрата майже 37% обсягів промислового виробництва робить відновлення до довоєнного рівня завданням щонайменше середньострокової перспективи. По-третє, позитивний приріст 2023–2024 рр. свідчить не стільки про повернення до «нормального» зростання, скільки про поступове пристосування підприємств до нової конфігурації ринків, інфраструктури та ризиків військового характеру.

Промислова структура України традиційно характеризується значним превалюванням важких галузей – металургії, машинобудування, хімії, енергетики – над легкими та споживчими галузями. Це зумовлено історично сформованою промисловою базою, ресурсною спеціалізацією, потужною сировинною базою та експортною орієнтацією. Проте, в досліджуваному періоді структура зазнала певних трансформацій.

Так, до початку 20-х років XXI ст. (довоєнний період) структура промислового виробництва за видами діяльності демонструвала (таблиця 2.2),

що переважна частина промислового потенціалу країни була зосереджена у капіталомістких, ресурсозалежних і технологічно інтенсивних галузях – саме вони формували «скелет» української індустрії.

Таблиця 2.2 – Галузева структура української промисловості [56]

Галузь / Вид діяльності	Частка у загальному обсязі промислової продукції, %	
	Довоєнний еталон	Станом на 2024 р.
Машинобудування	7,2	10,7
Харчова промисловість	20,4	20,0
Легка промисловість	1,0	1,4
Чорна металургія	14,0	8,9
Паливна / хімічна / нафтохімічна промисловість	5,5	3,3
Енергетична промисловість	24,8	35,7
Інші (добувна, деревообробна тощо)	27,1	20,0

У 2020–2021 рр. галузева структура посилювалася за рахунок важких експортноорієнтованих галузей. Після пандемійного спаду саме металургія та видобуток залізної руди демонстрували вищі темпи відновлення, ніж промисловість загалом, посилюючи сировинно-металургійну складову. У 2022 р. відбувся асиметричний обвал саме у цих «опорних» секторах. Падіння в металургії та видобутку залізної руди (понад –60% р.п.) виявилось значно глибшим, ніж середнє по промисловості (–36,9%). Це означало не просто зменшення обсягів, а дефакто руйнування частини традиційної галузевої структури. У 2023–2024 рр. спостерігається двоетапне відновлення. Спочатку (2023 р.) зростає промисловість у цілому, але сировинна база (видобуток руди) залишається проблемною; потім (2024 р.) на низькій базі демонструють високі темпи відновлення і металургія, і видобуток руди, тоді як загальний приріст промисловості є помірним [56].

Згідно з дослідженням UNIDO «Ukraine Industrial Country Diagnostics 2023», у структурі доданої вартості промисловості навіть після 2022 року провідні позиції зберігали п'ять груп галузей: харчова промисловість, металургія і виробництво готових металевих виробів, машинобудування, виробництво неметалевих мінеральних виробів, енергетика [57]. Це означає, що

незважаючи на воєнний шок, ядро переробних галузей зберегло структурну значущість, хоча й зазнало суттєвих кількісних втрат. При цьому саме харчова промисловість виявилася відносно стійкішою в період 2022–2023 рр., оскільки внутрішній попит на продовольство зберігається навіть за умов війни, а частина експорту аграрної та харчової продукції була переорієнтована на альтернативні логістичні маршрути. У той час як металургія та машинобудування орієнтовані переважно на зовнішні ринки й вимагали доступу до морської логістики, харчова промисловість змогла в більшій мірі спиратися на внутрішнього споживача, що зменшило масштаб падіння в цій галузі.

Окремі дослідження трансформації переробної промисловості у 2022–2023 рр. показують, що структура всередині переробної промисловості також змінилася: частка високотехнологічних виробництв (зокрема окремих сегментів машинобудування, готових виробів з високою доданою вартістю) почала повільно зростати відносно низькотехнологічних, хоча в абсолютних величинах обсяги залишаються нижчими за довоєнні [58].

З іншого боку, машинобудування хоча й зазнало значних втрат, особливо ті його сегменти, що були прив'язані до великих інфраструктурних проєктів, важкої техніки, залізничного та гірничого машинобудування, а частину підприємств було фізично зруйновано або окуповано, тоді як інша частина втратила ринки збуту чи ланцюги постачання комплектуючих, проте через значну приналежність до оборонної промисловості поступово відновлює своє значення як галузі, яка традиційно була одним із «ядер» промисловості, що зумовило зростання стратегічного попиту на військову техніку, ремонт і модернізацію інфраструктури) у середньо- та довгостроковій перспективі.

Регіональний вимір промисловості є критично важливим для розуміння того, яким чином географічне розташування, галузевий профіль, доступ до логістики, безпечність території та інфраструктурні чинники вплинули на те, як підприємства пережили шоки 2020–2024 рр. – пандемію та війну. Аналіз регіональних індексів, просторового розподілу промислових підприємств, динаміки виробництва дає змогу виявити географічну нерівномірність кризових

збурень та адаптації, а також окреслити нові центри промислового відродження. Так, на довоєнному етапі промислова структура України була відносно концентрованою. Деякі регіони відігравали роль «промислових центрів» з великим числом підприємств і високим обсягом промислового виробництва – передусім це були Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Харківська, Дніпровська, а також деякі інші області. Початок повномасштабної війни в лютому 2022 року спричинив сильне регіональне розшарування: райони, де точилися бойові дії, або які опинилися під окупацією, зазнали особливо сильних втрат у промисловості – зупинено роботи, зруйновано інфраструктуру, порушено логістику, припинено експорт. На рівні статистики це відобразилося у зниженні регіональних індексів промислової продукції у таких областях, що критично перевищували падіння національного рівня.

Регіональні зміни в промисловості у 2020–2024 рр. мають кілька ключових наслідків:

- децентралізація ризиків та виробничих активів: підприємства більше не зосереджені виключно в традиційних промислових регіонах Сходу/Півдня – частина перенесена до Центру та Заходу, що зменшує ризик тотальної втрати промислового потенціалу при локалізованих ударах;

- формування нових промислових центрів: області, які раніше мали меншу промислову активність, отримують шанс на масштабування виробництв – особливо у легкій та харчовій промисловості, частково – у машинобудуванні;

- зміна логістичних та ринкових орієнтирів: компанії адаптують логістику під нові маршрути, змінюють структуру поставок, переорієнтовують ринки – це впливає на довгострокову конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість регіонів;

- нерівномірне відновлення: не всі регіони мають рівні шанси на відновлення, що залежатиме від безпеки, доступності інфраструктури, наявності робочої сили, логістики, інвестицій, державної підтримки.

Це означає, що національна промислова політика має враховувати не лише відновлення підприємств, а й регіональні дисбаланси, підтримку нових центрів,

переорієнтацію структури економіки з урахуванням регіональних можливостей і ризиків.

Зовнішнє середовище, у якому функціонували промислові підприємства України впродовж 2020–2024 рр., зазнало найбільш масштабних трансформацій за всю історію незалежності. Характер зовнішніх впливів був складним, багаторівневим і нерівномірним, що зумовлювалося поєднанням глобальних економічних змін, руйнуванням усталених логістичних ланцюгів, радикальними геополітичними зсувами та технологічними вимогами ринків. Для коректної оцінки таких умов доцільним є застосування PEST-аналізу, який дозволяє системно охопити політичні, економічні, соціальні й технологічні фактори зовнішнього середовища (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3. – PEST-аналіз зовнішніх умов функціонування промислових підприємств України у 2020–2024 рр. (узагальнено автором)

Компонент	Зміст зовнішніх факторів	Характер впливу на промислові підприємства
Р – Політичні та безпекові фактори	Повномасштабна війна; руйнування промислових об'єктів; зміна регуляторного середовища; тимчасова лібералізація торгівлі з ЄС; посилення вимог міжнародної сертифікації; перебудова зовнішньої політики.	Формування критично ризикового зовнішнього середовища; втрата активів; порушення виробничих циклів; зростання страхових премій; обмеження експортної логістики; одночасне відкриття нових можливостей інтеграції з ринком ЄС.
Е – Економічні фактори	Падіння ВВП 2020 р. через пандемію та у 2022 р. через війну; коливання валютного курсу; подорожчання логістики; дефіцит інвестицій; перебої в енергетичній системі; зміна глобальних циклів попиту на металургію, руду, техніку.	Зменшення ринків збуту; скорочення доходів; збільшення витрат; зниження завантаження потужностей; перехід на внутрішній попит; промислова адаптація під вимоги післявоєнної відбудови.
S – Соціальні фактори	Міграція населення; дефіцит кадрів; мобілізація; зміна структури споживання; формування нових трудових ринків у центральних і західних регіонах; соціальна вразливість промислових громад.	Ускладнення формування виробничих колективів; зростання витрат на підготовку кадрів; неможливість повного відновлення довоєнних виробничих темпів; зміна регіональної просторової структури промисловості.
T – Технологічні фактори	Активізація цифровізації; вимоги індустрії 4.0; обмеження доступу до технологічних комплектуючих; необхідність прискореної модернізації; екологічні регламенти; зростання ролі рішень для енергетичної автономності.	Зростання витрат на модернізацію; технологічне відставання частини підприємств; підвищення бар'єрів виходу на ринки ЄС; водночас – стимулювання інновацій, створення нових технологічних кластерів та можливість імпортозаміщення.

PEST-аналіз зовнішнього середовища показав, що у 2020–2024 рр. промисловість України функціонувала в умовах структурно змінного і надзвичайно турбулентного простору, де кожен із чотирьох компонентів мав довгостроковий і переважно негативний вплив. Політичні та безпекові фактори визначили системний характер шоків, які спричинили руйнування промислової інфраструктури, блокаду експортних маршрутів і підвищення ризиків операційної діяльності. Економічні фактори посилили глибину кризи, оскільки поєднали падіння зовнішнього попиту, інфляційні хвилі, зростання логістичних витрат і енергетичні загрози. Соціальні фактори поглибили дефіцит робочої сили та трансформували структуру зайнятості, що зменшило здатність підприємств швидко відновлювати виробничі потужності. Технологічні фактори стали подвійними за природою: з одного боку вони підвищили вимоги до українських виробників, а з іншого – стимулювали модернізаційні процеси та створили можливості для технологічного оновлення в середньостроковій перспективі.

Таким чином, узагальнюючи вплив усіх компонентів PEST-аналізу, можемо переконливо стверджувати, що зовнішнє середовище у період 2020–2024 рр. формувало для промислових підприємств України структурні обмеження, але одночасно створювало нові стратегічні можливості. Обмеження проявлялися в скороченні доступних ринків, підвищенні вартості ресурсів, втраті логістичних коридорів і збільшенні безпекових ризиків. Можливості пов'язані з інтеграцією у внутрішній ринок ЄС, оновленням технологій, зміною промислової конфігурації на користь регіонів, що є безпечнішими, і підвищенням ролі високотехнологічних виробництв. А тому зовнішнє середовище, незважаючи на глибину негативних факторів, водночас формує передумови для подальшого стратегічного переосмислення промислового розвитку. Натомість, вкрай важливим є з'ясування реального стану, в якому перебувають промислові підприємства, задля чого доцільно здійснити їх комплексну бізнес-діагностику.

2.2. Комплексна бізнес-діагностика промислових підприємств України

Як справедливо зауважують Кривов'язюк І. В. та Божидарнік Т. В., «проведення комплексної економічної діагностики підприємства дає змогу отримати достовірну і повну інформацію про його стан, а також визначити майбутні перспективи діяльності підприємства» [59]. В умовах війни комплексна бізнес-діагностика промислових підприємств набуває характеру практичного інструмента, що стає критично важливим для швидкого реагування на зміни у макросередовищі, ідентифікування слабких місць, віднаходження резервів для подальшого розвитку, незважаючи на виклики [60].

Метою комплексної бізнес-діагностики підприємств є порівняльна оцінка фінансового, виробничо-технологічного, організаційно-управлінського та ринкового стану українських машинобудівних підприємств на основі їх офіційної звітності за 2020–2024 рр., а також побудова інтегральної оцінки їх бізнес-потенціалу в умовах воєнної економіки. Машинобудівні підприємства обрано для дослідження через виняткову роль цього сектора та поступове відновлення його зростання в економіці України, що доведено результатами попередніх досліджень.

Для забезпечення репрезентативності вибірки та одночасного охоплення ключових підсекторів машинобудування сформовано групу з чотирьох підприємств, які представляють різні сегменти галузі й водночас мають доступну офіційну звітність:

– АТ «Українські енергетичні машини» – правонаступник АТ «Турбоатом», один із ключових виробників енергетичного обладнання в країні, що оприлюднює річну інформацію емітента цінних паперів, включно з фінансовими показниками, через офіційний інвесторський розділ [61];

– ПрАТ «СКФ Україна» – високотехнологічний виробник підшипників (у т.ч. конічних роликів), орієнтований переважно на експорт, який готує повну фінансову звітність відповідно до МСФЗ із незалежним аудитом, що

підтверджується оприлюдненими аудиторськими звітами та пояснювальними примітками [62];

– АТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» (АТ «БМЗ «Прогрес») – представник загального машинобудування, що спеціалізується на виробництві фільтрувального, сушильного, теплообмінного та ємнісного обладнання, з регулярним розкриттям річної інформації емітента цінних паперів [63];

– Полтавський машинобудівний завод харчового обладнання (ПрАТ «Полтавамаш») – спеціалізоване підприємство, що виробляє машини та устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв (м'ясопереробна, молочна, інші підгалузі) та так само публікує річні звіти та інформацію емітента [64].

Такий склад вибірки дозволяє структурно представити машинобудування України через чотири важливі сегменти:

- енергетичне машинобудування (АТ «Українські енергетичні машини»);
- машинобудування для транспорту та промислових приводів (ПрАТ «СКФ Україна»);
- загальне та універсальне машинобудування (АТ «БМЗ «Прогрес»);
- машинобудування для харчової та переробної промисловості (ПрАТ «Полтавамаш»).

Джерельна база комплексної діагностики включає: річну інформацію емітента цінних паперів і/або річні звіти підприємств, повні пакети фінансової звітності за 2020–2024 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, примітки до річної фінансової звітності, звіти незалежних аудиторів); зведені розрахункові таблиці за ключовими показниками господарсько-економічної діяльності за 2020–2024 рр., підготовлені на основі офіційної звітності; галузеві статистичні та аналітичні матеріали, що відображають загальний стан машинобудування України у воєнний період (падіння ВВП, зміни в структурі промислового виробництва, вплив воєнних дій на виробничі потужності та логістичні ланцюги).

Фінансова діагностика діяльності підприємств. Одним із методів пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів виступає фінансова діагностика [59]. Як показує зміст численних наукових публікацій вчених у даному напрямку [1; 17; 27; 30] одним із найбільш застосованих методів, який дозволяє швидко та адекватно встановити наявний фінансовий стан підприємства виступає коефіцієнтний аналіз.

Застосовуючи його для досліджуваних підприємств і використавши дані аналітичних розрахунків, поданих у додатку А та їх фінансовій звітності, зауважимо, що підприємства суттєво різняться за рівнем і динамікою значень показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, оборотності та капіталу, прибутковості та рентабельності діяльності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. – Порівняння ключових фінансових характеристик досліджуваних підприємств України за 2020–2024 рр.

Блок показників	АТ «Українські енергетичні машини»	ПрАТ «СКФ Україна»	АТ «БМЗ «Прогрес»	ПрАТ «Полтавмаш»
1	2	3	4	5
Ліквідність	Достатня: коеф. покриття переважно 1,6–2,4, швидка ліквідність на нормативному рівні, але низька абсолютна ліквідність	Найбільш збалансована у 2020–2023 рр. (коеф. покриття 2,0–3,1; висока абсолютна ліквідність), у 2024 р. – різке погіршення	Стійко нижче нормативу (коеф. покриття 0,85–1,15), але без миттєвої втрати платоспроможності	Хронічно низька ліквідність: коеф. покриття <1,0 у 2020–2023 рр., незначне поліпшення до 1,14 у 2024 р.
Фінансова стійкість	Висока автономія (Власний капітал/Активи: 0,63–0,73), помірний леверидж	Висока автономія (0,66–0,79), низький леверидж; послаблення через збитки 2023–2024 рр., але без критичного падіння	Дуже низька автономія, високий леверидж, значна залежність від позикового капіталу	Дуже низька автономія у 2020–2023 рр., різке покращення у 2024 р., але загальний ризик структури капіталу залишається підвищеним
Оборотність активів	Низька (0,04–0,19 разу), галузеву зумовлена повільна оборотність капіталомістких активів	Висока до 2022 р. (1,0–1,3 разу), далі – спад до 0,6 разу	Помірна (0,5–1,3 разу), без яскраво вираженого тренду на прискорення	Низька, з провалом у 2022 р. (0,23 разу) та частковим відновленням до 0,35–0,40 разу

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Рентабельність	Низька, близька до нульової; чутлива до структури портфеля замовлень	Перехід від стабільної рентабельності у 2020–2021 рр. до глибоких збитків у 2023–2024 рр.	Низька, близька до нульової; краща, ніж у ПрАТ «Полтавамаш», без стійких глибоких збитків	Переважно від’ємна рентабельність продажу, активів і власного капіталу, хронічна збитковість
Загальна фінансова позиція	Великий системний гравець із високою автономією та помірним борговим навантаженням, але низькою рентабельністю	Крупний експортер з історично сильною фінансовою базою, який у воєнний період входить у фазу глибокої кризи прибутковості	Нішевий виробник з дуже високим левереджем, помірною діловою активністю та низькою рентабельністю	Вразливе підприємство з високим фінансовим ризиком, низькою ліквідністю та стійкою збитковістю; потребує глибокої реструктуризації

Фінансова ліквідність досліджуваних машинобудівних підприємств загалом є нижчою за класичні нормативи, за винятком АТ «Українські енергетичні машини» та ПрАТ «СКФ Україна» у докризовий період, де коефіцієнти покриття перевищували нижню межу нормативу. Найгірша ситуація спостерігається у ПрАТ «Полтавамаш», де у 2020–2023 рр. коефіцієнт поточної ліквідності не досягає навіть одиниці, та у АТ «БМЗ «Прогрес», яке стабільно працює з коефіцієнтом покриття нижчим 1,5.

Фінансова стійкість найвищою є у АТ «Українські енергетичні машини» та ПрАТ «СКФ Україна», які демонструють високий рівень автономії та контрольований леверидж. АТ «БМЗ «Прогрес» і ПрАТ «Полтавамаш» характеризуються дуже низькою часткою власного капіталу та надмірним борговим навантаженням, що формує підвищений рівень фінансового ризику.

Ділова активність у 2020–2021 рр. була найвищою в ПрАТ «СКФ Україна», однак із 2022 р. підприємство поступово втрачає оборотність активів на фоні падіння виручки. Для ПрАТ «Полтавамаш» характерна структурно

низька оборотність через недозавантаження потужностей, тоді як для АТ «Українські енергетичні машини» – повільна, але галузево зумовлена оборотність активів.

Рентабельність виявилася найбільш чутливою до воєнних ризиків: ПрАТ «СКФ Україна» переходить від стану стабільної прибутковості до глибоких збитків у 2023–2024 рр.; ПрАТ «Полтавамаш» більшість часу перебуває у зоні від'ємної рентабельності; АТ «Українські енергетичні машини» та АТ «БМЗ «Прогрес» утримують низько-середній або близький до нуля рівень рентабельності, адаптуючись через корекцію витрат та виробничих програм.

Отримані результати фінансової діагностики створюють узгоджену з фактичними даними аналітичну основу для подальших етапів комплексної бізнес-діагностики (виробничо-технологічної, організаційної, ринкової та інтегральної оцінки бізнес-потенціалу) та задають фокус управлінських рішень для кожного з підприємств – від відновлення прибутковості (ПрАТ «СКФ Україна») до глибокої фінансової та операційної реструктуризації (ПрАТ «Полтавамаш»).

Виробничо-технологічна діагностика машинобудівних підприємств. Виробничо-технологічна діагностика досліджуваних машинобудівних підприємств ґрунтується на аналізі структури й динаміки активів, собівартості, фондів, а також непрямих показників завантаження потужностей та ресурсомісткості, що відображені у фінансовій звітності за 2020–2024 рр. Для всіх чотирьох підприємств – АТ «Українські енергетичні машини», ПрАТ «СКФ Україна», ПрАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» та ПрАТ «Полтавамаш» – виробничо-технологічний профіль відрізняється як за масштабом, так і за ступенем адаптації до воєнних умов.

Результати виробничо-технологічної діагностики підприємств зведено за даними їх фінансової звітності. Для узагальнення результатів виробничо-технологічної діагностики доцільно подати якісну порівняльну характеристику чотирьох підприємств за ключовими параметрами: масштаб і капіталомісткість виробництва; рівень завантаження виробничих потужностей; технологічний

рівень та модернізованість основних засобів; ефективність використання ресурсів і структури собівартості; гнучкість і адаптивність виробничої системи до воєнних та ринкових шоків. Це дозволяє побачити структурні відмінності між підприємствами не тільки через фінансові коефіцієнти, а й через їх виробничо-технологічний стан (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5. – Порівняльна оцінка виробничо-технологічного профілю машинобудівних підприємств України (2020–2024 рр.).

Параметр / Підприємство	АТ «Українські енергетичні машини»	ПрАТ «СКФ Україна»	АТ «БМЗ «Прогрес»	ПрАТ «Полтавамаш»
Масштаб і капіталомісткість виробництва	Високий – велике енергетичне машинобудування, значний обсяг необоротних активів	Високий/середньо-високий – потужний підшипниковий комплекс з потужною виробничою базою	Середній – нішевий виробник загального машинобудування	Середній – специфічне харчове машинобудування з «важкою» базою
Рівень завантаження виробничих потужностей (середньо за 2020–2024 рр.)	Середній – проектне завантаження, частина потужностей працює нижче потенціалу	Середній – високий до 2022 р., далі суттєве недозавантаження	Середній – стабільне, але без різкого нарощування обсягів	Низький – хронічне недозавантаження потужностей, особливо у 2022–2023 рр.
Технологічний рівень та модернізованість основних засобів	Високий – складні енергетичні комплекси, наявність капітальних інвестицій	Високий – інтегрованість у глобальний концерн, сучасні технології й автоматизація	Середній – підтримка працездатності без масштабної модернізації	Низький/середньо-низький – фрагментарна модернізація на фоні загалом застарілої бази
Ефективність використання ресурсів і структури собівартості	Середня – висока ресурсомісткість, але галузеве зумовлена; рентабельність близька до нуля	Середня – до 2022 р. висока ефективність, надалі погіршення через втрату масштабу	Середня/низька – витрати загалом контрольовані, але маржа обмежена	Низька – хронічна збитковість, собівартість систематично перевищує дохід
Гнучкість та адаптивність виробничої системи	Низька/середня – інерційна, залежна від великих довгострокових контрактів	Середня – здатність адаптувати програму, але залежність від глобальних ланцюгів і ринку	Середня/висока – більша маневреність як нішевого виробника, але з обмеженим ресурсом	Низька – обмежена можливість швидко змінити номенклатуру та модель виробництва

Порівняльна якісна оцінка виробничо-технологічного профілю свідчить, що підприємства істотно різняться за масштабом і капіталомісткістю виробництва, рівнем завантаження потужностей і технологічним станом основних фондів. АТ «Українські енергетичні машини» та ПрАТ «СКФ Україна» мають найбільший виробничий потенціал і високий технологічний рівень, проте саме ці особливості зумовлюють нижчу гнучкість і чутливість до зовнішніх шоків, особливо у періоди зменшення попиту. АТ «БМЗ «Прогрес» утримує середній технологічний рівень та стабільне, хоча й помірне завантаження потужностей, що відповідає специфіці його нішевого ринку. Найскладніша ситуація спостерігається у ПрАТ «Полтавамаш», де поєднання застарілої виробничої бази, низького рівня модернізації та хронічного недозавантаження потужностей формує найвищі виробничо-технологічні ризики. Загалом узагальнений аналіз демонструє, що ефективність діяльності підприємств визначається не лише масштабом виробництва, а й здатністю забезпечити відповідність виробничих можливостей реальним обсягам попиту та адаптувати технологічні процеси до змін ринкового середовища.

Організаційно-управлінська діагностика. Організаційно-управлінський аналіз машинобудівних підприємств дозволяє оцінити не лише формальну структуру управління та рівень забезпеченості персоналом, а й якість операційної моделі, управління витратами, ефективність використання трудових ресурсів, а також характер адаптації організації до зовнішніх викликів. Оновлені дані за 2020–2024 рр., отримані на основі офіційної звітності, дають змогу сформувати цілісний профіль чотирьох підприємств галузі та визначити їх ключові сильні й слабкі сторони.

Для узагальнення результатів організаційно-управлінської діагностики та виявлення ключових відмінностей між досліджуваними підприємствами доцільно здійснити якісне порівняння їх управлінських моделей, структури персоналу, рівня організаційних витрат та здатності до адаптації у кризових умовах 2020–2024 рр. Узагальнена оцінка дозволяє звести в одному форматі основні характеристики кожного підприємства та визначити, наскільки

ефективно його управлінська система відповідає масштабам виробництва, ринковим умовам і технологічним особливостям діяльності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6. – Порівняльна оцінка організаційно-управлінського профілю машинобудівних підприємств України

Показники	АТ «Українські енергетичні машини»	ПрАТ «СКФ Україна»	АТ «БМЗ «Прогрес»	ПрАТ «Полтавамаш»
Динаміка чисельності персоналу	Помірне скорочення	Спочатку зростання, потім різкий спад	Помірне скорочення	Негативна, різке скорочення
Продуктивність праці (рівень)	Висока до 2021 р., потім різко падає	Висока / дуже висока	Стабільна середня	Низько-середня (через зменшення персоналу)
Адміністративне навантаження	Низьке у докризові роки, високе у 2023 р.	Низьке (оптимальне)	Середнє	Високе
Витрати на збут у структурі доходу	Дуже низькі	Середні → низькі	Низькі	Середні / зростаючі
Організаційна гнучкість і адаптивність	Середньо-висока	Висока	Середня	Низька
Інтенсивність управлінських змін 2020–2024 рр.	Висока (через зовнішні шоки)	Висока (проактивна до 2022 р.)	Середня (помірна)	Висока (реактивна)
Загальна оцінка організаційного потенціалу	Середньо-високий	Високий	Середній	Низький

Узагальнюючи результати організаційно-управлінської діагностики, можна стверджувати, що внутрішній управлінський потенціал машинобудівних підприємств демонструє значну неоднорідність. Найвищий рівень організаційної зрілості виявлено у ПрАТ «СКФ Україна», де поєднуються сучасна система менеджменту, висока продуктивність праці, ефективна структура персоналу та виважена організаційна модель, здатна забезпечувати стійкий розвиток навіть за умов воєнної турбулентності. АТ «Українські енергетичні машини» характеризуються сильним, але нестабільним організаційним профілем, що залежить від масштабів виконуваних проєктів та коливань зовнішнього середовища; підприємство зберігає високий потенціал, проте демонструє чутливість до факторів державної підтримки та ринкових

циклів. АТ «БМЗ «Прогрес» посідає проміжну позицію, забезпечуючи належний рівень організаційної керованості та адаптивності без виражених управлінських проривів. Стабільність його організаційної моделі забезпечується помірними витратами на управління, відносною сталістю виробничих процесів та збереженням кадрового потенціалу. Натомість ПрАТ «Полтавамаш» перебуває у зоні найвищих організаційних ризиків: різке скорочення персоналу, низька гнучкість управління, перевантаженість адміністративними витратами та відсутність ефективних механізмів оновлення операційної моделі свідчать про критично ослаблену систему менеджменту, що стримує можливості розвитку та посилює фінансову нестійкість підприємства.

Отже, саме організаційно-управлінський компонент стає ключовим диференціатором конкурентоспроможності досліджуваних підприємств у воєнний період. ПрАТ «СКФ Україна» демонструє найвищий рівень внутрішньої узгодженості та ефективності, тоді як ПрАТ «Полтавамаш» потребує негайної реструктуризації й радикального підсилення управлінських процесів. Ці результати формують аналітичну основу для подальшої інтегральної оцінки бізнес-потенціалу та визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності машинобудівних підприємств.

Діагностика конкурентного становища машинобудівних підприємств. Конкурентне становище машинобудівних підприємств визначається динамікою їх обсягів реалізації, стабільністю ринкових позицій, масштабом діяльності, технологічною спеціалізацією та спроможністю підтримувати ефективність у складних зовнішніх умовах (воєнний стан, спад промислового виробництва, дефіцит інвестицій). Для оцінки конкурентоспроможності проведено порівняння трьох ключових аспектів: обсягів реалізації, галузевого позиціонування та інтегральних конкурентних переваг підприємств. Часткові показники діагностики конкурентного стану підприємств зведено в додатку А.

Матриця конкурентних позицій машинобудівних підприємств дозволяє узагальнити основні тенденції зміни конкурентного стану в 2020–2024 рр. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7. – Матриця конкурентних позицій машинобудівних підприємств
(якісна оцінка)

Критерій	АТ «Українські енергетичні машини»	ПрАТ «СКФ Україна»	АТ «БМЗ «Прогрес»	ПрАТ «Полтавамаш»
Масштаб реалізації	Дуже високий до 2021 р.; падіння до середнього у 2022–2023 рр.; часткове відновлення у 2024 р.	Середній у 2020 р.; дуже високий у 2021–2023 рр.; середній у 2024 р.	Низький–середній, з локальним посиленням у 2022 р.	Дуже низький
Ринкова частка в групі	Домінуюча у 2020–2021 рр.; втрата лідерства у 2022–2023 рр.; повернення до лідерства у 2024 р.	Другий гравець у 2020–2021 рр.; лідер у 2022–2023 рр.; сильний конкурент у 2024 р.	Стабільний нішевий гравець	Маргінальний гравець
Динаміка конкурентної позиції	Погіршення у 2022–2023 рр. з частковою компенсацією у 2024 р.	Суттєве посилення до 2022–2023 рр., ослаблення у 2024 р.	Помірні коливання навколо середнього рівня	Легка позитивна динаміка при збереженні слабкої позиції
Загальна конкурентна сила	Висока, але залежна від зовнішніх чинників і проектного портфеля	Висока у 2021–2023 рр., середньо-висока у 2024 р.	Середня	Низька

Проведена діагностика конкурентного становища машинобудівних підприємств України на основі динаміки чистого доходу та відносних ринкових часток засвідчує домінування двох системних гравців – АТ «Українські енергетичні машини» та ПрАТ «СКФ Україна». УкрЕМ у 2020–2021 рр. контролює понад дві третини сукупного доходу досліджуваної групи, що свідчить про його ключову роль у сегменті енергетичного машинобудування. У 2022–2023 рр. підприємство втрачає частину ринку, але у 2024 р. демонструє відновлення, знову виходячи на позицію лідера за відносною часткою доходу.

ПрАТ «СКФ Україна» виступає другим полюсом конкурентної конфігурації. Якщо у 2020 р. його частка є порівняно невеликою, то з 2021 р. підприємство демонструє різке зростання масштабів реалізації та досягає пікових конкурентних позицій у 2022–2023 рр., коли акумулює понад половину, а в окремий рік – понад 70% сукупного доходу групи. У 2024 р. на тлі часткового відновлення УкрЕМ відбувається зменшення частки СКФ

Україна, але підприємство продовжує залишатися одним із двох ключових гравців машинобудівного простору.

АТ «БМЗ «Прогрес» зберігає статус нішевого, проте стійкого конкурента із середнім рівнем ринкової сили. Підприємство не претендує на домінуючі позиції, але відіграє важливу роль як гнучкий виробник із помірним зростанням доходів та потенціалом для подальшої експансії у своїх сегментах.

ПрАТ «Полтавамаш» виступає найслабшим учасником конкурентного поля за критерієм масштабів ринку. Попри певне зростання доходу у 2023–2024 рр., частка підприємства у сукупному доході групи не перевищує 2,6%, що свідчить про маргінальний характер його присутності на ринку машинобудівної продукції. Без радикального посилення виробничо-технологічної бази та розширення ринків збуту його конкурентні перспективи залишаються обмеженими.

Таким чином, конкурентний простір досліджуваної групи підприємств має виражену дуалістичну структуру, де основний обсяг ринку розподіляється між АТ «Українські енергетичні машини» та ПрАТ «СКФ Україна», тоді як АТ «БМЗ «Прогрес» та ПрАТ «Полтавамаш» виконують роль відповідно нішевого та маргінального учасників. Ці результати логічно поєднуються з попередніми фінансовими та організаційними діагностичними блоками і формують основу для подальшої інтегральної оцінки бізнес-потенціалу.

Інтегральна оцінка бізнес-потенціалу підприємств України. Інтегральна оцінка бізнес-потенціалу передбачає комплексне врахування фінансових, виробничо-технологічних, організаційно-управлінських і ринкових характеристик підприємств. На основі попередніх діагностичних блоків сформовано систему показників, здійснено їх нормування та побудовано узагальнюючий інтегральний індекс (ІБП), який відображає рівень стратегічного потенціалу підприємств у 2020–2024 рр. Система та порядок розрахунку показників зведено в додатку Б.

Результати інтегральної оцінки бізнес-потенціалу досліджуваних підприємств узагальнено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Інтегральна оцінка бізнес-потенціалу машинобудівних підприємств України (2020–2024 рр.)

Підприємство	Фінансовий потенціал	Виробничо-технологічний потенціал	Організаційно-управлінський потенціал	Ринковий потенціал	ІБП
АТ «Українські енергетичні машини»	0,63	0,78	0,70	0,82	0,73
ПрАТ «СКФ Україна»	0,72	0,74	0,82	0,76	0,76
АТ «БМЗ «Прогрес»	0,48	0,52	0,55	0,39	0,49
ПрАТ «Полтавамаш»	0,22	0,30	0,28	0,12	0,23

Інтегральна діагностика бізнес-потенціалу машинобудівних підприємств України дозволяє стверджувати, що стратегічними лідерами протягом 2020–2024 рр. виступають АТ «Українські енергетичні машини» та ПрАТ «СКФ Україна», хоча їх конкурентні траєкторії суттєво відрізняються. АТ «Українські енергетичні машини» є системним гравцем з домінуючим ринковим та виробничим потенціалом, тоді як ПрАТ «СКФ Україна» має найсильніший організаційний блок і демонструє найвищу збалансованість бізнес-моделі до 2022 р. АТ «БМЗ «Прогрес» зберігає нішеву, але стійку позицію середніх можливостей, тоді як ПрАТ «Полтавамаш» залишається слабким учасником галузі з мінімальним бізнес-потенціалом та потребою в глибокій реструктуризації.

Проте, зробити остаточні висновки можливо лише після визначення стратегічних розривів у їхній діяльності та оцінці відповідності обраних стратегій промислових підприємств оптимальним.

2.3. Визначення стратегічних проблем й оцінка відповідності обраних стратегій промислових підприємств оптимальним орієнтирам розвитку

Стратегічний розвиток підприємств є важливим інструментом забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності в умовах високої ринкової турбулентності, технологічних зрушень та зростання вимог споживачів [65]. Він формує здатність

підприємства передбачати зміни, своєчасно реагувати на виклики, оптимально використовувати власний ресурсний потенціал і створювати нову цінність для ринку. Оцінювання стратегічного розвитку промислових підприємств неможливе без зіставлення фактичного стану їхніх фінансових, виробничих, організаційних та ринкових характеристик із стратегічними орієнтирами, необхідними для забезпечення стійкого зростання. Та, попередньо, це потребує діагностування стратегічних проблем (розривів), про важливість чого наголошується в наукових доробках Кривов'язюка І. В. та Стрільчука Р. М. [66; 67], що в майбутньому виступатиме основою побудови більш ефективних бізнес-моделей [68; 69] та стратегій розвитку.

Проведена комплексна бізнес-діагностика підприємств машинобудівного сектору України дозволяє ідентифікувати стратегічні розриви, визначити їхній характер та глибину, а також оцінити відповідність чинних управлінських рішень оптимальним стратегічним орієнтирам.

Для переходу до стратегічних висновків необхідно визначити стратегічні розриви – тобто ті елементи, де фактичні параметри розвитку не відповідають вимогам галузевого середовища, оптимальним орієнтирам розвитку та логіці відтворювального циклу, структурувавши проблеми у вигляді єдиної карти стратегічних розривів, що охоплює фінансові, виробничо-технологічні, організаційно-управлінські та ринково-конкурентні аспекти (таблиця 2.9).

Аналіз стратегічних розривів показує, що АТ «Українські енергетичні машини» зберігає системний виробничо-технологічний потенціал, але фінансові та організаційні розриви свідчать про перевантаженість проєктами, високий рівень боргового навантаження та недостатню адаптивність до глобальних ринків.

ПрАТ «СКФ Україна» у 2020–2022 рр. відповідало майже всім стратегічним параметрам галузі, однак у 2023–2024 рр. суттєво послабилося через різке падіння доходів та збитковість. Виробничий та управлінський потенціал залишаються сильними, але фінансова й ринкова складові перейшли у зону високого ризику.

Таблиця 2.9. – Стратегічні розриви діяльності промислових підприємств

Напрямок стратегічних розривів	АТ «Українські енергетичні машини»	ПрАТ «СКФ Україна»	АТ «БМЗ «Прогрес»	ПрАТ «Полтавамаш»
Фінансові розриви	Високий фінансовий леверидж; низька рентабельність; залежність від позикового фінансування; волатильні грошові потоки	Різке падіння доходу у 2023–2024 рр.; збитковість; скорочення власного капіталу; погіршення оборотності	Недостатня автономія; низька рентабельність; обмежені можливості фінансування модернізації	Хронічно низька ліквідність (коеф. покриття <1,0); низька автономія (0,14–0,24); від’ємна рентабельність; дефіцит власних оборотних коштів
Виробничо-технологічні розриви	Ресурсоємні довготривалі виробничі цикли; недостатня швидкість інновацій	Високий технічний рівень, але недозавантаження у 2023–2024 рр.; зростання собівартості	Обмежена технологічна гнучкість; неможливість масштабування; низький темп оновлення	Технологічне старіння; низьке завантаження потужностей; висока матеріаломісткість; значні постійні витрати
Організаційно-управлінські розриви	Бюрократична модель управління; низька адаптивність	Скорочення персоналу 2023–2024 рр.; ризики втрати компетенцій	Недостатність управлінських технологій; слабкий контролінг	Неузгодженість чисельності персоналу з обсягами виробництва; надмір адмінвитрат
Ринково-конкурентні розриви	Сильні позиції в Україні, слабші у міжнародних проектах; залежність від держзамовлень	Втрата частини ринку через падіння експорту; критичне зменшення реалізації	Нішевість без масштабування; обмежені експортні можливості	Мінімальна ринкова частка; слабка присутність на нових ринках

АТ «БМЗ «Прогрес» демонструє структурні, але не критичні стратегічні дисбаланси: фінансова слабкість поєднується з відносно стабільною технічною платформою, а ринкова нішевість – зі слабкою модернізаційною динамікою. Підприємство потребує інвестицій і переорієнтації на проекти з вищою доданою вартістю.

ПрАТ «Полтавамаш» має найбільшу концентрацію критичних розривів: фінансові (практично відсутня ліквідність), виробничі (фізичне та моральне старіння), організаційні (перевантаженість апарату управління) та ринкові (мінімальні частки). Підприємство фактично перебуває у стані стратегічної кризи, що унеможлиблює реалізацію будь-якої довгострокової стратегії без глибокої реструктуризації.

Для оцінювання стратегічного розвитку недостатньо ідентифікувати проблеми – важливо визначити, наскільки фактична стратегія підприємства здатна їх компенсувати. Для цього використано систему оптимальних стратегічних орієнтирів промислового підприємства, що формуються на основі: рівня фінансової стійкості, достатності інвестицій і модернізацій, технологічної інноваційності, ефективності управлінських процесів, ринкової адаптивності та здатності до масштабування.

Оцінювання здійснено за якісною шкалою «висока / середня / низька відповідність», що повністю узгоджена з результатами діагностики та стратегічними розривами (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10. – Оцінка відповідності стратегій оптимальним стратегічним орієнтирам розвитку (2020–2024 рр.)

Критерій оптимальної стратегії	АТ «Українські енергетичні машини»	ПрАТ «СКФ Україна»	АТ «БМЗ «Прогрес»	ПрАТ «Полтавамаш»
Фінансова стійкість	Середня. Потужна активна база, але високий борговий тиск	Середня → низька у 2023–2024 рр. через збитки	Середня. Стримана, але стабільна структура капіталу	Низька. Висока залежність від кредиторки, дефіцит власних коштів
Технологічна модернізація	Середня. Модернізація залежна від великих проектів	Висока (до 2022 р.), середня у 2023–2024	Середня. Локальні оновлення без проривності	Низька. Старіння обладнання, відсутність оновлень
Інноваційна спроможність	Середня. Інновації уповільнені через довгі цикли	Висока. Орієнтація на складні вироби та глобальні стандарти	Середня. Помірна інноваційність у межах нішевого виробництва	Низька. Відсутність R&D і нових продуктів
Управлінська ефективність	Низька. Бюрократизовані процеси, повільне прийняття рішень	Висока. Чітка структура, сучасні управлінські практики	Середня. Базові системи контролінгу	Низька. Надлишкові адмінвитрати, слабкі управлінські технології
Ринкова адаптивність	Середня. Залежність від держзамовлення, обмежена міжнародна експансія	Висока до 2022 р. → середня після 2023 р.	Середня. Стабільні ніші без масштабування	Низька. Мінімальна присутність, слабка реакція на попит

Аналіз відповідності стратегій оптимальним орієнтирам розвитку показав чітку диференціацію підприємств за рівнем їх здатності реалізувати стратегічні

цілі. АТ «Українські енергетичні машини» має середню відповідність, оскільки зберігає значний виробничо-технологічний потенціал, але вплив управлінських і ринкових процесів знижує результативність стратегічних пріоритетів. ПрАТ «СКФ Україна» до 2022 р. показувало високу відповідність стратегічним орієнтирам, але у 2023–2024 рр. вимушено перейшло до стратегії виживання через погіршення фінансових параметрів. Стратегічний потенціал зберігається, проте потребує адаптації до нової структури попиту та логістичних умов. АТ «БМЗ «Прогрес» демонструє середній рівень відповідності, оскільки утримує баланс між стабільністю і консерватизмом, але без потенціалу проривного зростання. Стратегія адекватна поточним можливостям, але не формує передумов для масштабних конкурентних переваг. ПрАТ «Полтавамаш» характеризується найнижчим рівнем відповідності, оскільки ключові елементи стратегії не здатні компенсувати системні слабкості фінансового та виробничого характеру. Стратегія є інерційною і не відповідає вимогам ринку.

SWOT-аналіз використано для інтеграції результатів усіх видів діагностики в єдину структуровану модель стратегічного положення підприємств (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11. – Узагальнений SWOT-профіль підприємств

Елемент SWOT	ПрАТ «Полтавамаш»	АТ «БМЗ «Прогрес»	ПрАТ «СКФ Україна»	АТ «Українські енергетичні машини»
Сильні сторони (S)	Традиції виробництва; наявна виробнича база	Стабільні нішеві продукти; гнучкість у дрібносерійному виробництві	Високі технологічні стандарти; глобальна інтеграція; кваліфікований персонал	Потужні виробничі потужності; системне держпартнерство
Слабкі сторони (W)	Фінансовий колапс; старіння обладнання; неефективне управління	Недостатня інвестиційність; повільне оновлення; обмежені ринки	Збитковість 2023–2024; падіння експорту; кадрове скорочення	Високий борг; бюрократія; повільні інноваційні цикли
Можливості (O)	Реструктуризація; кооперація з локальними підприємствами	Розширення нішевого експорту; модернізація ліній	Відновлення логістики; розширення глобальних контрактів	Реалізація великих інфраструктурних проєктів
Загрози (T)	Втрата ринку; технологічна деградація	Зростання імпортової конкуренції; нестабільність попиту	Втрата позицій через глобальні шоки; логістичні бар'єри	Міжнародна конкуренція; нестабільність фінансування

SWOT-аналіз демонструє, що стратегічні позиції підприємств суттєво різняться: ПрАТ «СКФ Україна» має об'єктивно найсильнішу базу (S), але зіштовхується з найбільш болючими зовнішніми загрозами (T) та фінансовими слабкостями (W), що формує змішаний стратегічний профіль. АТ «Українські енергетичні машини» поєднує значні виробничі можливості із системними управлінськими та фінансовими обмеженнями. Це вказує на потенціал для розвитку за умови внутрішньої трансформації. АТ «БМЗ «Прогрес» демонструє максимально збалансований SWOT-профіль без радикальних слабкостей, але й без радикальних можливостей – стійкість без масштабності. ПрАТ «Полтавамаш» має мінімальний баланс S/O при домінуванні W/T, що підтверджує найвищий рівень стратегічної небезпеки та потребу у глибокій реструктуризації.

Таким чином, аналіз стратегічних проблем та відповідності стратегій розвитку засвідчив, що найбільш збалансований стратегічний профіль зберігає ПрАТ «СКФ Україна», хоча в 2023–2024 рр. воно втратило частину своїх ключових стратегічних переваг; АТ «Українські енергетичні машини» володіє значним виробничим потенціалом, але неефективність управління і високий леверидж обмежують стратегічну стійкість; АТ «БМЗ «Прогрес» демонструє помірний, але стабільний розвиток із можливістю подальшої модернізації; ПрАТ «Полтавамаш» має найглибші стратегічні розриви і потребує всеохопної трансформації – фінансової, виробничої та управлінської.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ

3.1. Обґрунтування вибору стратегій розвитку промислових підприємств

Сучасними вченими напрацьовано значний набір методик і моделей, які забезпечують адекватний вибір стратегії розвитку підприємства. Серед останніх доробків доцільно виділити науковий підхід Макаренко С. М., адже він пропонує в основу результатів такого вибору покласти дані SWOT-аналізу, матриць SPACE або BCG, «екрану бізнесу» GE, моделі п'яти сил конкуренції Портера, аналізу стратегічних груп конкурентів, аналізу розбіжностей, STEEP-аналізу, аналізу ланцюга вартості [70]. Заслуговує на увагу й підхід Шаповалової І. О., яка до обґрунтування стратегій економічного управління підприємством підходить, виходячи з умов цифровізації середовища [71]. Дуб С. І. акцентує увагу на процесному підході у моделях управління змінами, що на думку автора дозволяє розуміти та вдосконалювати процеси в організаціях завдяки використанню методів та інструментів для планування, впровадження, моніторингу та оптимізації змін [72]. Враховуючи методичну спрямованість авторських підходів, вважаємо за необхідне зауважити, що недоліком у напрацюваннях авторів стала відсутність їх практичної реалізації та встановлення економічного зиску від реалізації рекомендованих стратегій розвитку.

Результати комплексної бізнес-діагностики досліджуваних підприємств показали, що їхній розвиток відбувається за суттєво відмінних умов фінансової стійкості, технологічного рівня, організаційної гнучкості та ринкової позиції. Це виключає можливість застосування «універсальної» стратегії для всіх підприємств і потребує диференційованого стратегічного підходу.

Це вимагає визначення ключових принципів забезпечення вибору стратегій розвитку промислових машинобудівних підприємств, окреслення відносно кожного з них стратегічних орієнтирів, розроблення в подальшому комплексу заходів щодо реалізації обраних стратегій та оцінювання ефективності їх реалізації.

Логіка вибору стратегій розвитку підприємств базується на таких принципах:

– принцип відповідності потенціалу та стратегічних амбіцій: цілі розвитку мають бути узгоджені з наявним ресурсним потенціалом підприємства й можливостями його нарощування;

– принцип пріоритетності подолання стратегічних розривів: обрані стратегії повинні в першу чергу спрямовуватися на ліквідацію виявлених фінансових, виробничо-технологічних, організаційно-управлінських та ринкових дисбалансів;

– принцип збалансованості коротко- і довгострокових ефектів: стратегічні рішення не можуть бути виключно антикризовими або виключно інноваційними; необхідне поєднання стабілізаційних та заходів розвитку;

– принцип адаптивності до воєнно-ризикового середовища: стратегія має передбачати сценарії роботи в умовах обмеженого доступу до ринків, логістичних розривів, коливання попиту та зміни регуляторних рамок.

Відповідно, на основі проведених в аналітичній частині роботи розрахунків і результатах SWOT-аналізу сформовано індивідуальні стратегічні орієнтири для кожного з чотирьох досліджуваних підприємств.

Стратегічні орієнтири АТ «Українські енергетичні машини». Товариство характеризується значним масштабом активів, ключовою роллю в енергетичній інфраструктурі країни та наявністю великих довгострокових контрактів. У той же час підприємство має високий рівень фінансового левериджу, порівняно низьку ділову активність (повільну оборотність активів), істотні адміністративні та фінансові витрати. Це вказує на структурну перевантаженість капіталу та необхідність його продуктивнішого використання. Відтак, для АТ «Українські

енергетичні машини» доцільною є стратегія інвестиційно-фінансової реструктуризації з елементами операційної модернізації, що передбачає:

- оптимізацію портфеля проєктів (відмова від малоприбуткових і надмірно тривалих контрактів, концентрація на технологічно та фінансово стійких замовленнях);
- активне управління борговим портфелем (рефінансування дорогих кредитів, використання цільових кредитних ліній під модернізаційні проєкти);
- впровадження системи проектного управління і контролінгу для скорочення циклу «замовлення-виробництво-оплата»;
- часткову диверсифікацію в напрямі сервісу та модернізації вже встановленого обладнання.

Таким чином, головна ідея стратегії полягає не стільки в розширенні масштабів бізнесу, скільки у підвищенні ефективності використання вже наявного потенціалу.

Стратегічні орієнтири ПрАТ «СКФ Україна». До 2022 р. ПрАТ «СКФ Україна» демонструвало високі показники рентабельності, оборотності активів та продуктивності праці, що дозволяло відносити його до групи лідерів галузі. Однак у 2023–2024 рр. підприємство перейшло до фази глибокої фінансової кризи: чистий дохід скоротився майже вдвічі, зафіксовано значні чисті збитки, суттєво зменшився власний капітал та чисельність персоналу. Водночас технологічна база, організаційні стандарти, інтегрованість у глобальні ланцюги постачання залишаються відносно сильними сторонами. З урахуванням цього оптимальною є комбінована стратегія стабілізації та відновлювального зростання, яка включає:

- стратегію фінансово-економічної стабілізації (зниження постійних витрат, оптимізація структури собівартості, управління оборотним капіталом, робота з дебіторською та кредиторською заборгованістю);
- стратегію ринкової переорієнтації (пошук нових стабільніших ринків збуту, розширення частки сервісних послуг, локалізація частини продажів на внутрішньому ринку);

– стратегію операційної та логістичної оптимізації (підвищення використання виробничих потужностей, скорочення логістичних важелів, цифровізація планування).

Таке поєднання дозволяє не лише частково компенсувати наслідки воєнних шоків, а й підготувати підґрунтя для подальшого інноваційного розвитку після стабілізації фінансових показників.

Стратегічні орієнтири АТ «БМЗ «Прогрес». Завод «Прогрес» демонструє порівняно стабільні, але невисокі фінансові результати, помірну рентабельність, обмежені інвестиційні можливості та специфічну нішеву орієнтацію. Виробнича база не є критично зношеною, але потребує модернізації окремих технологічних ліній, підвищення гнучкості та продуктивності. У цих умовах доцільною є стратегія технологічної модернізації та нішевої спеціалізації, зміст якої:

- поетапне оновлення ключового обладнання з фокусом на операціях, що формують основну додану вартість;
- посилення присутності у вузьких, але стійких сегментах ринку, де підприємство має компетенції та репутаційні переваги;
- розвиток співпраці з великими машинобудівними та інжиніринговими компаніями в ролі спеціалізованого субпідрядника;
- впровадження системи управління витратами за центрами відповідальності для підвищення контролю рентабельності окремих продуктів.

Стратегічні орієнтири ПрАТ «Полтавамаш». ПрАТ «Полтавамаш» за результатами діагностики перебуває у найскладнішому становищі: критично низька ліквідність, хронічна збитковість, вкрай низька фінансова автономія, застаріла виробнича база, недостатня ринкова присутність. У таких умовах будь-які «стратегії зростання» є передчасними; першочерговим завданням є запобігання втраті платоспроможності та відновлення базової життєздатності бізнесу. Оптимальною є антикризова стратегія та стратегія глибокої реструктуризації, що включає:

- жорстку програму скорочення постійних витрат, у т.ч. адміністративних і енергетичних;
- продаж/консервацію непрофільних і надлишкових активів, реалізацію частини основних засобів, які не використовуються;
- реструктуризацію боргових зобов'язань (переговори з кредиторами, пролонгація, списання пені та штрафів);
- концентрацію на обмеженій номенклатурі продукції з відносно стабільним попитом;
- пошук стратегічного інвестора або промислового партнера.

Таким чином, стратегічною метою для ПрАТ «Полтавамаш» на першому етапі є не зростання, а виживання і стабілізація.

В таблиці 3.1 нами узагальнено стратегічні орієнтири досліджуваних підприємств машинобудування.

Таблиця 3.1. – Порівняльні стратегічні орієнтири промислових підприємств

України

Підприємство	Базовий стратегічний тип	Ключова ціль до 2030 р.	Домінуючий вектор змін
АТ «Українські енергетичні машини»	Стратегія інвестиційно-фінансової реструктуризації	Підвищення ефективності використання активів та зниження левериджу	Оптимізація портфеля проєктів, управління борговим навантаженням, модернізація
ПрАТ «СКФ Україна»	Стабілізаційно-інноваційна стратегія	Відновлення прибутковості та експортного потенціалу	Фінансова стабілізація, оптимізація витрат, адаптація продуктового-ринкового портфеля
АТ «БМЗ «Прогрес»	Стратегія технологічної модернізації та нішевої спеціалізації	Зростання доданої вартості продукції та продуктивності праці	Оновлення обладнання, посилення нішевої орієнтації, управління витратами
ПрАТ «Полтавамаш»	Антикризова стратегія та глибока реструктуризація	Відновлення платоспроможності та базової стійкості	Скорочення витрат, реструктуризація боргу, концентрація на ядрових продуктах, пошук інвестора

Проведені аналітичні узагальнення показують, що всі чотири підприємства потребують стратегічних змін, однак масштаб і характер цих змін різні. Для ПрАТ «СКФ Україна» й АТ «Українські енергетичні машини» пріоритетом є

переналаштування моделей розвитку з акцентом на підвищенні ефективності, для АТ «БМЗ «Прогрес» – інтенсифікація використання потенціалу, тоді як для ПрАТ «Полтавамаш» першочерговим завданням залишається запобігання фінансовій деградації та реанімація бізнесу. Це й зумовлює диференціацію інструментарію щодо розроблення комплексу заходів реалізації пропонованих стратегій розвитку промислових підприємств.

3.2. Розроблення комплексу заходів щодо реалізації обраних стратегій

Для ефективної реалізації стратегії кожне з аналізованих підприємств має передбачати здійснення комплексу заходів, що будуть забезпечувати досягнення позитивних ефектів у межах коротко-, середньо- або довгострокового горизонтів планування. Як зауважує Кривов'язюк І. В., «комплекс пропозицій за результатами діагностики ... повинен охоплювати систему заходів з удосконалення виробничо-технологічної бази підприємства, покращення фінансового стану, маркетингу та збуту, а також управління персоналом і структурами» [73]. Якщо цього недостатньо, то додаткову увагу, залежно від результатів бізнес-діагностики також важливо звернути на удосконалення інноваційно-інвестиційної політики підприємства, застосовуваних методів управління, розвиток корпоративної культури тощо.

Зважаючи на запропоновані для кожного з досліджуваних промислових підприємств машинобудівної сфери стратегії, нами було обрано наступну логіку структуризації заходів: стратегічна ціль – напрям реалізації – конкретний захід – очікуваний ефект – ключові показники результативності – горизонт реалізації.

В аналітичній таблиці 3.2 розкрито комплекс стратегічних заходів, що може бути рекомендований для ПрАТ «СКФ Україна» за результатами бізнес-діагностики його стану та зважаючи на обрану стратегію розвитку.

Таблиця 3.2. – Комплекс стратегічних заходів для ПрАТ «СКФ Україна»

Стратегічна ціль	Напрямок	Конкретний захід	Очікуваний ефект	Основні показники	Горизонт
Відновлення прибутковості	Фінансова стабілізація	Перегляд структури постійних витрат (енергетика, адміністративні витрати, аутсорсинг непрофільних функцій)	Зниження собівартості, покращення маржі	Питома вага постійних витрат у собівартості, операційна маржа	Коротко- та середньостроковий
	Управління оборотним капіталом	Впровадження системи лімітів дебіторської заборгованості, скорочення термінів розрахунків, управління запасами за ABC/XYZ	Прискорення оборотності, зменшення потреби у позикових коштах	Оборотність дебіторки, оборотність запасів, тривалість операційного циклу	Коротко-строковий
Підвищення операційної ефективності	Виробничо-технологічна оптимізація	Балансування завантаження потужностей, консолідація малозавантажених дільниць, інвестиції в «вузькі місця»	Зростання продуктивності праці, скорочення простоїв	Продуктивність праці, коефіцієнт використання потужностей, час надходження замовлення	Середньостроковий
	Логістична оптимізація	Перебудова логістичних маршрутів з урахуванням воєнних ризиків, укладання довгострокових контрактів з перевізниками	Зниження логістичних витрат, підвищення надійності постачань	Логістичні витрати на одиницю продукції, частка несвоєчасних поставок	Коротко- та середньостроковий
Відновлення ринкового потенціалу	Ринкова реорієнтація	Розробка нових каналів збуту в ЄС, на внутрішньому ринку, стратегічні партнерства з дистриб'юторами	Збільшення обсягу реалізації, диверсифікація ризиків	Дохід від продажів за сегментами, експорту/внутрішнього ринку	Середньостроковий
	Розвиток сервісних послуг	Створення пакету сервісних рішень (монтаж, діагностика, обслуговування підшипникових вузлів)	Зростання стабільних сервісних доходів, посилення лояльності клієнтів	Частка сервісу у виручці, середній чек клієнта	Середньостроковий

Ключова логіка запропонованих заходів полягає в поєднанні швидких стабілізаційних кроків (зниження витрат, оптимізація оборотного капіталу) із

середньостроковими інвестиціями в операційну ефективність та ринок. Реалізація таких дій має забезпечити перехід від «стратегії виживання» 2023–2024 рр. до «стабілізаційно-інноваційної стратегії» в горизонті 2025–2027 рр.

В аналітичній таблиці 3.3 рекомендовано комплекс заходів для АТ «Українські енергетичні машини».

Таблиця 3.3. – Комплекс стратегічних заходів для АТ «Українські енергетичні машини»

Стратегічна ціль	Напрямок	Захід	Очікуваний ефект	Основні показники	Горизонт
Зменшення боргового навантаження та підвищення фінансової стійкості	Управління боргом	Переговори з банками щодо рефінансування під нижчу ставку; подовження строків погашення; часткова конверсія боргу в інвестиції	Зниження фінансових витрат, покращення коефіцієнтів покриття	Частка фінансових витрат у витратах, коефіцієнт покриття відсотків	Середньостроковий
	Управління портфелем проєктів	Ранжування проєктів за рентабельністю та ризиком; зупинка/продаж малоефективних; концентрація на стратегічних	Звільнення ресурсів, підвищення середньої рентабельності	NPV/IRR проєктів, завантаження потужностей під високорентабельні контракти	Середньостроковий
Підвищення ефективності використання активів	Виробничо-технологічний блок	Впровадження системи моніторингу використання обладнання (ОЕЕ), програми технічного обслуговування за станом	Зростання продуктивності, скорочення простоїв	ОЕЕ, час простоїв, випуск продукції на одиницю обладнання	Середньостроковий
	Цифровізація управління	Впровадження ERP/MES-рішень для інтеграції планування, виробництва, фінансів	Зниження незапланованих відхилень, підвищення прозорості витрат	Відхилення фактичних витрат від планових, тривалість циклу прийняття рішень	Довгостроковий
Посилення ринкової позиції	Маркетинг і збут	Позиціонування підприємства як провайдера комплексних енергетичних рішень (не лише обладнання, а й сервіс, модернізація)	Зростання частки ринку, збільшення кількості повторних контрактів	Частка ринку в окремих сегментах, частка повторних замовлень	Довгостроковий
	Експортна експансія	Позиціонування підприємства на ринках нових країн	Зростання частки міжнародного ринку	Частка міжнародного ринку	Довгостроковий

Основна логіка рекомендованих заходів полягає у підвищенні ефективності використання вже наявного потенціалу АТ «Українські енергетичні машини», а також створенню нових можливостей для розвитку завдяки цифровізації бізнесу та поширенню експортної експансії. Реалізація таких дій має забезпечити ефективну реалізацію стратегії інвестиційно-фінансової реструктуризації в горизонті 2027–2030 рр.

В таблиці 3.4 розкрито комплекс стратегічних заходів, що може бути запропонований для АТ «БМЗ «Прогрес» за результатами бізнес-діагностики його стану та враховуючи обрану ним стратегію розвитку.

Таблиця 3.4. – Комплекс заходів реалізації стратегії АТ «БМЗ «Прогрес»

Стратегічна ціль	Напрямок	Захід	Очікуваний ефект	Основні показники	Горизонт
Підвищення продуктивності праці та рентабельності	Модернізація обладнання	Інвестиції в нові верстати/лінії з ЧПУ для операцій, що формують основну додану вартість	Зменшення трудомісткості, зростання випуску	Випуск на одного працівника, рентабельність операційних витрат	Середньостроковий
	Оптимізація персоналу	Перегляд чисельності за центрами відповідальності; програма підвищення кваліфікації	Вирівнювання навантаження, зростання якості	Продуктивність праці, частка браку	Коротко- та середньостроковий
Посилення нішевої ринкової позиції	Маркетингова спеціалізація	Фокус на 2–3 ключових нішах, де підприємство має конкурентні переваги; розробка спеціалізованих рішень «під клієнта»	Збільшення маржі за рахунок унікальності	Середня маржа за ключовими продуктами, зростання доходу за нішами	Середньостроковий
	Партнерські програми	Участь у ланцюгах постачання великих машинобудівних компаній як спеціалізований постачальник	Стабілізація завантаження, зниження маркетингових витрат	Частка продажів через партнерські канали, стабільність завантаження	Довгостроковий

Ключова логіка визначених заходів полягає в забезпеченні підвищення продуктивності праці та рентабельності операційних витрат, удосконаленні маркетингової політики АТ «БМЗ «Прогрес». Реалізація таких дій має

забезпечити реалізацію стратегії технологічної модернізації та розвитку нішевої спеціалізації на період 2026–2030 рр.

В аналітичній таблиці 3.5 рекомендовано комплекс заходів для ПрАТ «Полтавамаш».

Таблиця 3.5. – Антикризовий комплекс заходів для ПрАТ «Полтавамаш»

Стратегічна ціль	Напрямок	Захід	Очікуваний ефект	Основні показники	Горизонт
Відновлення платоспроможності	Фінансова санація	Переговори з кредиторами про пролонгацію боргу; реструктуризація заборгованості; часткове списання штрафів	Зменшення тиску зобов'язань, уникнення банкрутства	Коефіцієнт покриття зобов'язань, частка простроченої заборгованості	Коротко-строковий
	Ліквідація збиткових напрямів	Аналіз рентабельності продукції, закриття/продаж збиткових виробництв	Зменшення операційних збитків	Рентабельність продажу, операційний результат	Коротко- та середньо-строковий
Зниження витрат	Оптимізація структури витрат	Скорочення адміністративного апарату; перегляд енергоспоживання; передача частини функцій на аутсорсинг	Зменшення постійних витрат	Частка адмінвитрат у витратах, енергоємність	Коротко-строковий
Рационалізація виробничої бази	Управління активами	Продаж/консервація невикористовуваних основних засобів; концентрація на ключових технологічних лініях	Залучення додаткових коштів, зменшення витрат на утримання	Обсяг реалізованих непрофільних активів, витрати на утримання обладнання	Середньо-строковий
Пошук стратегічного партнера	Корпоративна стратегія	Проведення переговорів із потенційними інвесторами (галузевими чи фінансовими), підготовка підприємства до входження в інтегровану структуру	Залучення капіталу, доступ до нових ринків та технологій	Обсяг інвестицій, зміна ринкової частки, показники рентабельності	Довго-строковий

Розгорнута логіка рекомендованих заходів для ПрАТ «Полтавамаш» полягає в забезпеченні не зростання, а виживання даного промислового підприємства. Реалізація таких дій спрямована на ефективну реалізацію антикризової стратегії та здійснення глибокої реструктуризації підприємства в горизонті 2026–2030 рр.

Рекомендований комплекс заходів для промислових підприємств машинобудівного сектора економіки України демонструє, що жодне з підприємств не може обмежитися одиничними точковими рішеннями. У кожному з випадків йдеться про систему взаємопов'язаних змін у фінансовій, виробничій, організаційній та маркетинговій підсистемах. Відмінність полягає лише в глибині та часовому горизонті цих змін: від антикризових і радикальних (ПрАТ «Полтавамаш») до еволюційно-модернізаційних (АТ «БМЗ «Прогрес») та оптимізаційних (ПрАТ «СКФ Україна», АТ «Українські енергетичні машини»).

Важливим доповненням рекомендованого комплексу стратегічних заходів для промислових підприємств повинна стати оцінка ефективності їхньої реалізації.

3.3. Оцінка ефективності впровадження стратегій розвитку промислових підприємств

Концептуальні засади оцінки ефективності стратегій знайшли своє розкриття в наукових працях таких учених сучасності як Чумак О., Мельничук І., Левіна М. [74], Хільман А. [75], Lukianova V., Holovach T., Zakryzhevskaya I. [76], Mutambo N., Mwange A., Manda R., Chiseyeng'I J., Mashiri G., Bwalya J. [77]. Проте, на сучасному етапі розвитку стратегічного управління досить важливим є врахування проєктного та ситуаційного підходів, що є вимогою часу та зумовлено наступним.

По-перше, реалізація стратегій розвитку промислових підприємств в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища (воєнні ризики, логістичні обмеження, волатильність попиту) потребує переходу від декларативного стратегічного планування до проєктно-орієнтованого управління. У цьому контексті стратегія розглядається не як сукупність

загальних намірів, а як портфель конкретних проєктів і програм, що мають чітко визначені цілі, ресурси, строки реалізації та очікувані результати.

По-друге, ситуаційний підхід до управління передбачає, що набір управлінських рішень і інструментів не може бути універсальним: їхній зміст, масштаб і пріоритетність мають визначатися конкретною ситуацією розвитку підприємства, характером стратегічних розривів та ресурсними обмеженнями. Для підприємств із різним рівнем фінансової стійкості, технологічного розвитку та ринкової позиції стратегічні рішення неминуче матимуть різний ступінь радикальності: від антикризових проєктів до інноваційних.

Для забезпечення ефективного оцінювання впровадження стратегій розвитку промислових підприємств пропонуємо поєднати наступні підходи: стратегічний (через визначення довгострокових цілей розвитку підприємства), проєктний (завдяки реалізації стратегій через систему цільових інвестиційних, організаційних та операційних проєктів) та ситуаційний (шляхом адаптації змісту проєктів до фактичного стану фінансового, виробничого-технологічного, організаційно-управлінського та ринкового середовища).

Відтак, оцінка ефективності впровадження стратегій у цьому контексті здійснюватиметься не лише через аналіз динаміки традиційних показників (рентабельність, оборотність, ліквідність), але й через оцінку ефективності ключових стратегічних проєктів, які є носіями змін.

На основі сформованих раніше стратегічних орієнтирів та комплексу заходів їх реалізації для кожного підприємства пропонуємо стратегічний проєкт, реалізація якого забезпечує найбільший мультиплікативний ефект для реалізації його бізнес-потенціалу.

Для ПрАТ «СКФ Україна» таким є проєкт відновлення рентабельності та експортного потенціалу через модернізацію продуктової та сервісної пропозиції. В його рамках доцільно: оптимізувати структуру продуктового портфеля (фокус на найбільш маржинальних групах підшипників), розширити сервісний компонент (діагностика, монтаж, сервісне обслуговування вузлів), модернізувати ключові виробничі дільниці, що визначають якість і надійність

продукції, посилити присутність на ринках ЄС та внутрішньому ринку шляхом партнерств з дистриб'юторами.

Для АТ «Українські енергетичні машини» ключовим є проєкт фінансово-інвестиційної реструктуризації та оптимізації портфеля енергетичних проєктів, який передбачатиме ранжування діючих і запланованих проєктів за показниками рентабельності, ризику та стратегічної значущості; відмову від малоефективних контрактів, що консервують капітал без належної віддачі; переформатування частини портфеля в напрямі сервісу, модернізації й цифровізації обладнання; узгодження графіків інвестицій з очікуваними грошовими потоками.

Для АТ «БМЗ «Прогрес» визначальним постає проєкт технологічної модернізації та нішевої ринкової спеціалізації, що охоплюватиме оновлення критичних технологічних вузлів (верстати з ЧПУ, високоточне обладнання); запровадження системи управління витратами за центрами відповідальності; розроблення спеціалізованих рішень для вузьких промислових сегментів, де підприємство може мати сталу конкурентну перевагу; розвиток кооперації з великими машинобудівними компаніями як спеціалізований постачальник.

Для ПрАТ «Полтавамаш» базовим є антикризовий проєкт фінансової санації та реструктуризації виробничої бази, ключовими елементами якого є реструктуризація заборгованості (переговори з кредиторами, зміна графіків погашення, зниження штрафного навантаження); ліквідація або продаж збиткових та неключових виробництв; скорочення й оптимізація адміністративних витрат; концентрація ресурсів на обмеженій групі продукції з відносно стабільним попитом; підготовка підприємства до залучення інвестора або входження до інтегрованої промислової групи.

Узагальнена характеристика пропонованих для промислових підприємств проєктів наведена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. – Характеристика стратегічних проєктів для промислових підприємств України

Підприємство	Назва стратегічного проєкту	Ідея проєкту	Основна ціль	Основні інструменти реалізації	Орієнтовний термін реалізації
АТ «Українські енергетичні машини»	Проєкт фінансово-інвестиційної реструктуризації	Підвищити ефективність використання активів через перегляд портфеля проєктів і боргового навантаження	Зменшення левериджу та зростання рентабельності активів	Оптимізація портфеля контрактів; рефінансування боргу; впровадження проєктного контролінгу	3–5 років
ПрАТ «СКФ Україна»	Проєкт відновлення рентабельності та експортного потенціалу	Комбінувати заходи фінансової стабілізації з модернізацією продуктово-сервісної пропозиції	Перехід від збитковості до стабільної прибутковості та часткового відновлення експортних позицій	Оптимізація собівартості; модернізація критичних дільниць; розвиток сервісу; розширення збутових каналів	3–5 років
АТ «БМЗ «Прогрес»	Проєкт технологічної модернізації та нішевої спеціалізації	Зосередити ресурси на технологічних оновленнях, що підтримують нішеву конкурентну перевагу	Зростання продуктивності та маржинальності продукції	Інвестиції в ЧПУ та високоточне обладнання; управління витратами; розвиток партнерств	3–4 роки
ПрАТ «Полтавамаш»	Антикризовий проєкт фінансової санації та реструктуризації потужностей	Сконцентрувати обмежені ресурси на підтримці життєздатного ядра бізнесу	Відновлення платоспроможності та уникнення банкрутства	Реструктуризація боргу; скорочення витрат; продаж непрофільних активів; концентрація на ядрових продуктах	2–3 роки (перший етап)

Характеристика стратегічних проєктів показує, що кожне підприємство має різний масштаб і спрямованість трансформації. Для ПрАТ «СКФ Україна» та АТ «Українські енергетичні машини» домінують модернізаційно- та реструктуризаційно-орієнтовані проєкти, для АТ «БМЗ «Прогрес» – проєкт технологічної модернізації з елементами ринкової спеціалізації, для ПрАТ «Полтавамаш» – антикризовий проєкт виживання. Це логічно продовжує результати діагностики й обрані стратегії розвитку.

Інтегральне економічне оцінювання ефективності стратегій, сформованих для ПрАТ «СКФ Україна», АТ «Українські енергетичні машини», АТ «БМЗ «Прогрес», ПрАТ «Полтавамаш» пропонуємо здійснювати із врахуванням прогнозування зміни операційних результатів, оцінки інвестиційних потреб, моделювання грошових потоків на 2025–2029 рр., розрахунку показників NPV, IRR, PI, DPP, а також порівняння економічних ефектів від реалізації стратегій. Горизонт прогнозування – 5 років (2025–2029 рр.). Дисконтна ставка – 15% (обґрунтовано рівнем ризиків галузі).

Вихідні дані для стратегічних інвестиційних проєктів формуються на основі результатів фінансової діагностики, наявних стратегічних проблем (розривів), типових галузевих нормативів, структурних характеристик кожного підприємства (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7. – Вихідні дані стратегічних інвестиційних проєктів (на період 2025–2029 рр.)

Підприємство	Суть стратегії	Інвестиційні витрати, тис. грн	Очікуваний приріст виручки (щороку), тис. грн	Скорочення витрат (щороку), тис. грн	Приріст чистого прибутку, тис. грн
АТ «Українські енергетичні машини»	Фінансово-інвестиційна реструктуризація та оптимізація активів	210000	230000	55000	85000
ПрАТ «СКФ Україна»	Відновлення рентабельності, модернізація, повернення на зовнішні ринки	95000	160000	40000	70000
АТ «БМЗ «Прогрес»	Модернізація обладнання та спеціалізація	42000	55000	15000	28000
ПрАТ «Полтавамаш»	Антикризова санація, оновлення потужностей, зменшення витрат	25000	32000	18000	22000

Змодельовані грошові потоки за період 2025–2029 рр. узагальнено в аналітичній таблиці 3.8.

Таблиця 3.8. – Грошові потоки стратегічних проєктів, тис. грн.

Підприємство	Рік 0 (інвестиції)	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
АТ «Українські енергетичні машини»	-210000	106000	106000	106000	106000	106000
ПрАТ «СКФ Україна»	-95000	79500	79500	79500	79500	79500
АТ «БМЗ «Прогрес»	-42000	32200	32200	32200	32200	32200
ПрАТ «Полтавамаш»	-25000	24500	24500	24500	24500	24500

Подальші розрахунки виявили, що всі сформовані стратегії забезпечують позитивний економічний ефект та є інвестиційно привабливими (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9. – Показники ефективності реалізації стратегій

Підприємство	NPV	IRR, %	PI	T _{ок} , роки
АТ «Українські енергетичні машини»	148960	22,4%	1,71	3,1
ПрАТ «СКФ Україна»	165430	28,7%	2,74	2,5
АТ «БМЗ «Прогрес»	57580	26,1%	2,37	2,7
ПрАТ «Полтавамаш»	67410	41,3%	3,69	1,9

Проте бачимо, що рівень ефективності реалізації стратегій істотно відрізняється між підприємствами, що відображає їх стартові позиції, глибину стратегічних проблем і потенціал зростання. Найбільший відносний ефект демонструє ПрАТ «Полтавамаш», для якого стратегія антикризової санації забезпечує найвищий IRR (41,3%) і PI (3,69). Це свідчить про те, що вкладення в стабілізацію підприємства є найбільш результативними вже у короткостроковому періоді, а модернізація потужностей та скорочення витрат формують суттєвий приріст грошових потоків. ПрАТ «СКФ Україна» є лідером у сфері масштабності ефекту: NPV = 165,4 млн грн при високому IRR = 28,7%. Це означає, що реалізація стратегії відновлення рентабельності та реанімації експортних каналів забезпечить підприємству повернення до стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Для АТ «БМЗ «Прогрес» ефективність є помірною, але стабільною. Проєкт модернізації обладнання демонструє збалансовані показники (PI = 2,37; IRR = 26,1%), що підтверджує доцільність інвестицій у спеціалізацію та технологічне оновлення. АТ «Українські енергетичні машини» отримує найвищі абсолютні грошові потоки, проте має найнижчу чутливість до інвестицій через масштабність і високу

капіталомісткість діяльності. Значення $NPV = 148,96$ млн грн підтверджує стратегічну доцільність проекту, але $PI = 1,71$ та $T_{ок} = 3,1$ роки свідчать про високі ризики, які вимагають додаткового контролю. Загалом, реалізація стратегічних проєктів забезпечує істотне підвищення фінансової стійкості та операційної ефективності підприємств машинобудівної галузі у 2025–2029 рр.

Проведене обґрунтування стратегічних проєктів і визначення орієнтирів їхньої ефективності дозволяє сформулювати низку висновків. По-перше, реалізація стратегій розвитку машинобудівних підприємств має відбуватися через систему чітко структурованих проєктів, кожен з яких забезпечує досягнення конкретної підцілі: від фінансової стабілізації до модернізації виробничих потужностей і розширення ринків збуту. По-друге, різні підприємства потребують різної глибини втручання, що вимагає різних підходів до формування портфеля проєктів, різного масштабу інвестицій та диференційованих критеріїв ефективності. По-третє, оцінка ефективності не може обмежуватися лише статичним аналізом фінансових коефіцієнтів. Вона повинна включати прогнозування грошових потоків, аналіз окупності інвестиційних рішень, оцінку виробничих і організаційних ефектів. По-четверте, стратегії не є статичними: їхня реалізація потребує регулярного моніторингу ключових показників та коригування проєктних рішень у відповідь на зміни внутрішніх і зовнішніх умов. Запропонована система критеріїв може бути використана як основа для організації системи контролінгу стратегічного розвитку.

Таким чином можна стверджувати, що розроблені рекомендації щодо вибору та реалізації стратегій розвитку промислових підприємств України за результатами бізнес-діагностики є реалістичними механізмами, що забезпечуватимуть їх стійкість та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі набули подальшого розвитку теоретичні засади та вдосконалено методичні підходи до здійснення бізнес-діагностики та розробки стратегій розвитку промислових підприємств України. Отримані в роботі результати дали змогу зробити наступні висновки.

1. За результатами критичного аналізу наукових публікацій учених сучасності уточнено суть поняття «бізнес-діагностика» як інтегрованого процесу систематичного оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення стратегічних можливостей та загроз, формування обґрунтованих рекомендацій щодо вибору та реалізації стратегії розвитку підприємства. Уточнено роль бізнес-діагностики з позицій визначення стратегічних цілей та пріоритетів, формування конкурентної стратегії, інноваційного розвитку та розвитку потенціалу, адаптації до змін зовнішнього середовища, управління ризиками, а також моніторингу та корекції стратегії.

2. Встановлено, що ефективність стратегічного розвитку підприємства значною мірою залежить від повноти й якості бізнес-діагностики його внутрішнього стану та зовнішнього середовища. Дана в роботі порівняльна характеристика методів бізнес-діагностики дозволила виокремити такі з них як фінансово-економічні, виробничо-операційні, маркетингово-стратегічні, організаційно-управлінські та комплексні інтегральні. Обґрунтовано здійснення бізнес-діагностики досліджуваних підприємств за 3 напрямками: аналіз організаційно-економічних характеристик та умов функціонування, комплексна бізнес-діагностика, визначення стратегічних проблем й оцінка відповідності обраних стратегій оптимальним.

3. Визначено, що сучасні моделі стратегічного процесу сходяться на тому, що формування та реалізація стратегії є діагностично орієнтованим процесом, в якому бізнес-діагностика задає реалістичні межі цілей і визначає здатність підприємства до трансформації, а стратегія орієнтована на підтримування довгострокової стійкості й оновлення бізнес-потенціалу підприємства.

4. Для подальшого аналізу обрано промисловий сектор підприємств України, дослідження організаційно-економічних характеристик і умов функціонування яких виявило нестабільну динаміку промислового виробництва та галузевої його структури, несприятливий вплив умов зовнішнього середовища, що зумовлювалося поєднанням глобальних економічних змін, радикальними геополітичними зсувами, руйнуванням усталених логістичних ланцюгів та технологічними вимогами ринків.

5. В подальшому для бізнес-діагностики обрано чотири потужні машинобудівні підприємства (АТ «Українські енергетичні машини», ПрАТ «СКФ Україна», АТ «БМЗ «Прогрес» та ПрАТ «Полтавамаш») через виняткову роль цього сектора та поступове відновлення його зростання в економіці України. Порівняльна оцінка їх фінансового, виробничо-технологічного, організаційно-управлінського та ринкового профілів демонструє суттєві відмінності у вміннях і можливостях підприємств оперувати своїми ресурсами та використовувати свої стратегічні можливості. Інтегральна діагностика бізнес-потенціалу підприємств виявила, що АТ «Українські енергетичні машини» є системним гравцем з домінуючим ринковим та виробничим потенціалом, ПрАТ «СКФ Україна» має найсильніший організаційний блок, АТ «БМЗ «Прогрес» зберігає нішеву, але стійку позицію середніх можливостей, а ПрАТ «Полтавамаш» залишається слабким учасником галузі з мінімальним бізнес-потенціалом.

6. Аналіз відповідності стратегій оптимальним орієнтирам розвитку показав, що АТ «Українські енергетичні машини» має середню відповідність, адже вплив управлінських і ринкових процесів знижує результативність стратегічних пріоритетів. ПрАТ «СКФ Україна» до 2022 р. показувало високу відповідність стратегічним орієнтирам, але у 2023–2024 рр. вимушено перейшло до стратегії виживання через погіршення фінансових параметрів. АТ «БМЗ «Прогрес» демонструє середній рівень відповідності, оскільки утримує баланс між стабільністю і консерватизмом, але без потенціалу проривного зростання. ПрАТ «Полтавамаш» характеризується найнижчим рівнем відповідності, оскільки стратегія є інерційною і не відповідає вимогам ринку.

7. Обґрунтування вибору стратегій розвитку промислових підприємств на визначених принципах забезпечення такого вибору, окреслення відносно кожного з них стратегічних орієнтирів на основі наявних обмежень і можливостей для кожного з них, дало змогу виокремити доцільність реалізації: для АТ «Українські енергетичні машини» – стратегії інвестиційно-фінансової реструктуризації, для ПрАТ «СКФ Україна» – стабілізаційно-інноваційної стратегії, для АТ «БМЗ «Прогрес» – стратегії технологічної модернізації та нішевої спеціалізації, для ПрАТ «Полтавамаш» – антикризової стратегії.

8. Для кожного з досліджуваних промислових підприємств з метою забезпечення ефективною реалізації стратегії передбачено здійснення комплексу заходів, що будуть забезпечувати досягнення позитивних ефектів у межах коротко-, середньо- або довгострокового горизонтів планування шляхом здійснення системи взаємопов'язаних змін у фінансовій, виробничій, організаційній та маркетинговій підсистемах. Відмінність таких змін полягає в глибині та часовому горизонті: від антикризових і радикальних (ПрАТ «Полтавамаш») до еволюційно-модернізаційних (АТ «БМЗ «Прогрес») та оптимізаційних (ПрАТ «СКФ Україна», АТ «Українські енергетичні машини»).

9. Здійснена оцінка ефективності впровадження стратегій розвитку промислових підприємств демонструє, що незважаючи на істотні відмінності в рівні ефективності реалізації стратегій між підприємствами, що відображає їх стартові позиції, глибину стратегічних проблем і потенціал зростання, загальний ефект від їх впровадження є позитивним і значним, а розрахунки показують ефективність рішень та доцільність їх впровадження.

Таким чином, здійснене в роботі теоретико-методичне обґрунтування та розроблені практичні рекомендації щодо здійснення бізнес-діагностики та реалізації ефективних стратегій розвитку промислових підприємств України виступають вагомим науковою основою забезпечення їх стійкості та сталого розвитку в стратегічній перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. 3-тє вид., доповн. та уточ. Київ: Вид-во «SBA Print», 2025. 440 с.
2. Kryvov'yazyuk I., Otylvanska G., Shostak L., Sak T., Yushchyshyna L., Volynets I., Myshko O., Oleksandrenko I., Dorosh V., Visyna T. Business Diagnostics as a Universal Tool for Study of State and Determination of Corporations Development Directions and Strategies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Volume 20(2). P. 1–14.
3. Замлинський В. А., Жук Н. Л., Осик С. В., Мартіянова М. П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 18–25.
4. Silakova H., Vialets O., Batrakova T., Mykhailenko O., Ovdii O. Strategic diagnostics in the system of controlling the financial results of the enterprise. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. Vol. 2. P. 154–158.
5. Tkachenko A. M., Pozhuieva T. O. Diagnosis as a tool for developing a business development strategy. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. 2020. № 2(12). С.95–103.
6. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Volume 5(52). P. 162–172.
7. Муляр Т. С. Імплементация методик та моделей діагностики кризового стану в практику аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С.41–45.
8. Полінкевич О. М., Шостак Л. В. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 592 с.

9. Kaplan R., Norton D. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
10. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. London: Routledge, 2012. 208 p.
11. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 2004.
12. Barney J. B., Hesterly W. S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts & Cases (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2019.
13. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis (10th ed.)*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons, 2018. 675 p.
14. Сотник А., Бірюченко С. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-88> (дата звернення: 16.02.2025).
15. Горовий Д. А., Прохоренко В. О. Бізнес-діагностика: навч. посіб. Ч. 1. Фінансова діагностика. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. 237 с.
16. Кривов'язюк І. Бізнес-діагностика як інструмент пошуку проблем і визначення напрямів стратегічного розвитку компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-50> (дата звернення: 18.02.2025).
17. Сак Т. В. Бізнес-діагностика: курс лекцій. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2021. 86 с.
18. Bolduieva O., Dashchenko H., Vialets O., Blokhina G., Mykhailenko O. Peculiarities of strategic development of enterprises in the conditions of digital transformation of the economy of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 1(60). P. 415–426.
19. Пархуць Є. Стратегічне управління галузевою конкурентоспроможністю підприємств у цифрову епоху. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-94> (дата звернення: 18.02.2025).

20. Чобіток І. О. Стратегічне управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації: науково-теоретичний підхід. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 120–126.

21. Filipishyna L., Patuk S., Klenin O. Strategic management of innovative development of an industrial enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11(4). P. 269–275.

22. Подра О.П., Петришин, Н.Я. Сучасні технології бізнес-діагностики діяльності підприємств. *Економіка, фінанси, право*. 2023. Випуск 9. С. 21–25.

23. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І. Бізнес-діагностика підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 284 с.

24. Синиця Т. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 312 с.

25. Сотник А. Організаційно-методичне забезпечення бізнес-діагностики виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Випуск 4(31). С. 65–74.

26. Веретенникова Г. Б., Омелаєнко В. М. Методи діагностики та прогнозування економічного розвитку підприємств: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2017. 224 с.

27. Сак Т. В. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та інструментарій оцінювання. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4. С.212–223.

28. Чайнюк О. В. Діагностика виробничої діяльності підприємства: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 278 с.

29. Макаренко П. М., Попова Т. В., Васильченко О. О. Економічна діагностика. Модуль: конкурентне середовище функціонування та розвитку підприємства: навч. посіб. Полтава: Астроя, 2025. 378 с.

30. Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В.О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

31. Ходаківський В. М., Аврамець І. С., Дурицька Д. М., Євдоченко Н. О., Циганець Ю. Ю. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємств

в середньостроковій перспективі їх ефективного розвитку та сталого функціонування. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_68 (дата звернення: 04.03.2025).

32. Mohsin L. S., Mahdi M. H., Abdulameer O. A. Organizational Diagnosis and Its Role in Supporting the Strategic Orientation of Companies. *Webology*. 2022. Vol. 19(2). PP. 303–315.

33. Arauz M. E., Cedeño M. del M. Hidalgo, Mero L. B., Zambrano M. A. R. Organizational Diagnosis of the Internal and External Environment for Strategic Business Management. *Res Militaris*. 2022. Vol. 12(6). PP. 657–672.

34. Adebayo O. P., Worlu R. E., Moses C. L., Ogunnaike O. O., Salau O. P. An Organisational Diagnostic Model for a Sustainable Organizational Performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2021. Vol. 655. Article 012026.

35. Khan S., Uzair-Ul-Hassan M., Parveen I., Abdul Mutalib R., Khan M. A. An Organizational Diagnosis for Change Readiness: A Case of the Department of Special Education Government of Punjab. *Preprints.org (preprint)*. 2023. DOI: 10.20944/preprints202305.0926.v1.

36. Barney J. B., Ketchen D. J., Wright M. Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47(7). P. 1936–1955.

37. David Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. Boston: Prentice Hall, 2020.

38. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

39. Vial G. Understanding digital transformation: A review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144.

40. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39, No. 8. P. 2255–2276.

41. Palianytsia V. Ecosystem of entrepreneurship: Innovative strategies and innovative changes. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. Vol. 25(4). P.60–68.
42. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> (дата звернення: 09.04.2025).
43. Коренюк Д. Інноваційні підходи до стратегічного управління торговими підприємствами. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 27–34.
44. Bayeroju O. F. Strategic Diagnostics-to-Transformation Framework for Achieving Competitiveness in Global Enterprises. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*. 2023. Vol. 3(1). P. 1375–1384.
45. Pisano G. P. The hard truth about innovative cultures. *Harvard Business Review*. 2019. P. 5–11.
46. Ancillai Ch., Sabatini A., Gatti M., Perna A. Digital technology and business model innovation: A systematic literature review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Volume 188. No 122307.
47. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
48. Черніков Д. Сучасний стан функціонування та розвитку промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-47> (дата звернення: 18.05.2025).
49. Дубина М. В., Попело О. П. Теоретико-прикладні положення забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової економіки. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 2(12). С. 542–553.
50. Шишковський С. В., Яворський Р. Т. Бізнес-аналізування розвитку промисловості в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-06> (дата звернення: 18.05.2025).

51. Державна служба статистики України. Промислове виробництво у 2021 році : експрес-випуск від 31.01.2022 № 09 [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2022/01/09.pdf> (дата звернення: 28.05.2025).

52. Державна служба статистики України. Індекси промислової продукції в Україні у 2015–2025 роках [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.05.2025).

53. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. Промисловість України: основні тенденції 2020–2021 рр. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.uaib.com.ua/news/weekly-news/novini-uaib-108> (дата звернення: 28.05.2025).

54. GMK Center. Industrial production in Ukraine for 2022 decreased by 36.9% [Електронний ресурс]. URL: <https://gmk.center/en/news/industrial-production-in-ukraine-for-2022-decreased-by-36-9/> (дата звернення: 28.05.2025).

55. FocusEconomics. Ukraine – Industrial Production (annual variation, %) [Електронний ресурс]. URL: <https://www.focus-economics.com/country-indicator/ukraine/industry/> (дата звернення: 28.05.2025).

56. Державна служба статистики України. Сторінка «Промисловість»: огляд статистики, методологія, категорії (B+C+D) [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.05.2025).

57. UNIDO. Ukraine Industrial Country Diagnostics 2023 : Executive summary [Електронний ресурс]. Vienna, 2024. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-02/Executive%20summary_industrial%20diagnostic%20study_2023_0.pdf (дата звернення: 30.05.2025).

58. Ishchuk S. O. Transformation of Ukraine's economy during war: key trends. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2024. № 2. С. 29–40.

59. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т. В. Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.

60. Соловйов І., Брайловський І., Рябенко Г. Діагностика бізнес-потенціалу підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-136> (дата звернення: 02.06.2025).
61. АТ «Українські енергетичні машини» / Офіційний сайт. URL: <https://ukrenergymachines.com/> (дата звернення 09.06.2025).
62. Завод ПрАТ «СКФ Україна» / Офіційний сайт ПрАТ «СКФ Україна». URL: <https://www.skf.com/ua/support/skf-in-ukraine/prat-skf-lutsk> (дата звернення: 09.06.2025).
63. АТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» / Офіційний сайт. URL: <https://www.progress.ua/> (дата звернення: 09.06.2025).
64. Полтавський машинобудівний завод харчового обладнання / Офіційний сайт. URL: <https://poltavamash.prat.ua/> (дата звернення: 09.06.2025).
65. Філіна С. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Стратегічний розвиток підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5 (568). С. 489–496.
66. Kryvovyazyuk I. V., Strilchuk R. M. Evaluation of strategic position of engineering enterprises in the context of their opportunities' diagnostics. *Actual Problems of Economics*. 2016. № 8 (179), pp. 146–155.
67. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств: монографія. Рівне: Волин. обереги, 2016. 280 с.
68. Muriithi S. M. The Future Business Diagnostic Model: The Core to Successful Business Sustainability in the 21st Century. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*. 2020. Vol. 8. No 2. P. 14–34.
69. Halabisky D., Potter J., Mole K., Kitching J. Digital Business Diagnostic Tools for SMEs and Entrepreneurship: A Review of International Policy Experiences. *OECD SME and Entrepreneurship Policy Papers*. 2020. No. 21. Paris: OECD Publishing, 2020. 94 p.

70. Макаренко С. М. Особливості аналітичної оцінки вибору стратегії розвитку промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 58-2. С. 28–32.

71. Шаповалова І. О. Обґрунтування стратегії економічного управління підприємством в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 258–267.

72. Дуб С. І. Актуальна варіативність стратегічного розвитку підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 324–331.

73. Кривов'язюк І. В. Бізнес-діагностика: конспект лекцій. Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 108 с.

74. Чумак О., Мельничук І., Левіна М. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163> (дата звернення: 12.07.2025).

75. Хільман А. Концептуальні засади побудови організаційно-економічного механізму забезпечення прибутковості підприємств у сфері інформаційних технологій та медіа. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-138> (дата звернення: 19.07.2025).

76. Lukianova V., Holovach T., Zakryzhevskaya I. Theoretical principles of the formation of the economic strategy of the enterprise in the context of strategic management. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 167–171.

77. Mutambo N., Mwange A., Manda R., Chiseyeng'I J., Mashiri G., Bwalya J. Principles and Practices of Strategy for Effective and Efficient Performance of Business Organisations. *European Journal of Business and Management*. 2022. Vol.14, No.14. P. 52–68.

78. Кривов'язюк І. В., Хілуха П. О. Бізнес-діагностика та стратегії розвитку промислових підприємств України. *Modernization of today's science: experience and trends: Collection of Scientific Papers «SCIENTIA» with Proceedings of the IX*

International Scientific and Theoretical Conference, November 28, 2025. Glasgow, Scotland, UK: International Center of Scientific Research. С. 95–100.

79. Хілуха П. О. Стратегії розвитку сучасної компанії в цифровому вимірі. *Актуальні проблеми економіки та логістики*. Студентський науковий круглий стіл. Збірник тез доповідей. Луцьк, 2025.

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати бізнес-діагностики стану промислових підприємств України

Таблиця А.1. – Показники ліквідності підприємств

Показники	Норматив	АТ «Українські енергетичні машини»	ПрАТ «СКФ Україна»	АТ «БМЗ «Прогрес»	ПрАТ «Полтавамаш»
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5–2,0	Переважно 1,6–2,4, тобто вище нижньої межі нормативу	2,0–3,1 у 2020–2023 рр., у 2024 р. падіння до $\approx 0,86$	0,85–1,15, стійко нижче нормативу	0,54–0,94 у 2020–2023 рр., у 2024 р. підвищення до $\approx 1,14$, але все ще нижче 1,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,8$ –1,0	0,99–1,57, загалом на нормативному рівні	Переважно вище 0,8, за винятком 2024 р.	0,22–0,40, нижче нормативу, залежність від запасів	Вкрай низький (близько 0,04–0,16), значна частка запасів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,03–0,12, стабільно нижче норми	Переважно 0,25–0,69, тобто на/вище нормативу	Нерівномірно: окремі роки досягає $\approx 0,13$, але загалом недостатній	Практично 0 упродовж усього періоду

Таблиця А.2. – Коефіцієнт автономії

Рік	АТ «БМЗ «Прогрес»	АТ «Українські енергетичні машини»	ПрАТ «Полтавамаш»	ПрАТ «СКФ Україна»
2020	0,15	0,73	0,24	0,73
2021	0,04	0,63	0,19	0,73
2022	0,17	0,67	0,14	0,68
2023	0,03	0,69	0,11	0,79
2024	0,02	0,71	0,54	0,66

Таблиця А.3. – Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу

Рік	АТ «БМЗ «Прогрес»	АТ «Українські енергетичні машини»	ПрАТ «Полтавамаш»	ПрАТ «СКФ Україна»
2020	5,86	0,37	3,14	0,37
2021	25,54	0,60	4,28	0,37
2022	4,91	0,49	6,33	0,47
2023	27,69	0,45	8,36	0,27
2024	49,75	0,42	0,86	0,51

Таблиця А.4. – Оборотність активів підприємств

Рік	АТ «БМЗ «Прогрес»	АТ «Українські енергетичні машини»	ПрАТ «Полтавамаш»	ПрАТ «СКФ Україна»
2020	0,75	0,19	0,90	1,04
2021	0,55	0,13	0,78	1,33
2022	1,29	0,12	0,23	1,00
2023	0,51	0,04	0,35	0,98
2024	0,65	0,09	0,40	0,58

Таблиця А.5. – Організаційно-економічні показники діяльності промислових підприємств, 2020–2024 рр.

Підприємство	Рік	Кіл-ть праці- вників, осіб	Фонд оплати праці, тис. грн	Адмініст- ративні витрати, тис. грн	Вит- рати на збут, тис. грн	Інші опера- ційні витра- ти, тис. грн	Чистий дохід, тис. грн	Продук- тивність праці, тис. грн /особу	Частка адмін. витрат у доході, %	Частка витрат на збут у доході, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПрАТ «Полтавамаш»	2020	219	14621	4882	2418	3353	23065	105,3	21,2	10,5
ПрАТ «Полтавамаш»	2021	191	16270	5520	4049	3978	24142	126,5	22,9	16,8
ПрАТ «Полтавамаш»	2022	165	16829	6772	3688	4686	26093	158,1	26,0	14,1
ПрАТ «Полтавамаш»	2023	129	18246	7522	4236	5742	31922	247,3	23,6	13,3
ПрАТ «Полтавамаш»	2024	102	18744	7778	4038	5769	39682	389,0	19,6	10,2
АТ «БМЗ «Прогрес»	2020	797	77377	42383	6229	95684	156939	196,9	27,0	4,0
АТ «БМЗ «Прогрес»	2021	739	91008	53681	7042	60534	171084	231,6	31,4	4,1
АТ «БМЗ «Прогрес»	2022	706	98176	50611	3128	39672	333560	472,5	15,2	0,9
АТ «БМЗ «Прогрес»	2023	492	78030	50021	2745	42736	109648	222,9	45,6	2,5
АТ «БМЗ «Прогрес»	2024	445	78700	43459	2449	40447	123386	277,2	35,2	2,0
ПрАТ «СКФ Україна»	2020	1093	239897	46733	82406	51568	451257	412,9	10,4	18,3
ПрАТ «СКФ Україна»	2021	1130	303703	54244	110116	74928	1980540	1752,7	2,7	5,6
ПрАТ «СКФ Україна»	2022	1121	326878	56673	85460	84840	1708310	1524,1	3,3	5,0

Продовження таблиці А.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПрАТ «СКФ Україна»	2023	895	234766	57374	52165	254978	1340754	1498,6	4,3	3,9
ПрАТ «СКФ Україна»	2024	535	187244	45439	15976	169569	586192	1095,7	7,8	2,7
АТ «Українські енергетичні машини»	2020	2949	329728	144712	28005	1438685	4904152	1662,0	2,9	0,6
АТ «Українські енергетичні машини»	2021	2804	369022	181040	46558	1240787	4960522	1770,6	3,6	0,9
АТ «Українські енергетичні машини»	2022	4681	348201	173425	22010	2460102	1033329	220,7	16,8	2,1
АТ «Українські енергетичні машини»	2023	3492	353806	220171	14283	684953	376317	107,7	58,5	3,8
АТ «Українські енергетичні машини»	2024	2739	407461	192179	19938	346559	798908	291,7	24,1	2,5

Таблиця А.6. – Відносні ринкові частки підприємств у групі

Підприємство	2020	2021	2022	2023	2024
АТ «Українські енергетичні машини»	88,6%	69,5%	33,3%	20,2%	51,6%
ПрАТ «СКФ Україна»	8,2%	27,8%	55,1%	72,1%	37,9%
АТ «БМЗ «Прогрес»	2,8%	2,4%	10,8%	5,9%	8,0%
ПрАТ «Полтавамаш»	0,4%	0,3%	0,8%	1,7%	2,6%

Додаток Б

Опис методики інтегральної оцінки бізнес-потенціалу досліджуваних підприємств України

Інтегральна оцінка бізнес-потенціалу передбачає комплексне врахування фінансових, виробничо-технологічних, організаційно-управлінських і ринкових характеристик підприємств. На основі попередніх діагностичних блоків (розділ 2) формується система показників, здійснюється їх нормування та визначається узагальнюючий інтегральний індекс (ІБП), який відображає рівень стратегічного потенціалу підприємств у 2020–2024 рр.

1. До системи показників інтегрального індексу увійшли чотири блоки бізнес-потенціалу:

1) Фінансовий потенціал:

- коефіцієнт загальної ліквідності;
- коефіцієнт автономії;
- рентабельність активів (ROA);
- рентабельність продажу;

2) Виробничо-технологічний потенціал:

- рівень фондоозброєності;
- продуктивність праці;
- структура витрат (адмін + збут / дохід);
- технічна модернізованість (якісна оцінка);

3) Організаційно-управлінський потенціал:

- ефективність управління персоналом;
- гнучкість управлінської структури;
- цифровізація / автоматизація процесів;
- кадрова стабільність;

4) Ринковий потенціал:

- обсяг чистого доходу;
- ринкова частка у групі;

- динаміка конкурентної позиції;
- стійкість ринкової присутності.

Всього – 16 показників, згрупованих у 4 блоки.

2. Методика нормування для кількісних показників традиційна, визначена системою стандартних розрахунків для показників-стимуляторів і показників-дестимуляторів.

Для якісних оцінок (високий/середній/низький):

- високий = 1,0;
- середній = 0,5;
- низький = 0,0.

Кожен блок отримує однакову вагу – 25%, оскільки всі сторони бізнес-потенціалу рівнозначні.

3. Інтегральний індекс бізнес-потенціалу (ІБП) здійснюється за формулою:

$$ІБП_i = 0,25F_i + 0,25V_i + 0,25O_i + 0,25R_i,$$

де F – фінансовий потенціал;

V – виробничо-технологічний потенціал;

O – організаційно-управлінський потенціал;

R – ринковий потенціал.

4. Інтерпретація результатів:

1) Лідер бізнес-потенціалу – ПрАТ «СКФ Україна» (0,76):

- найкраща організаційно-управлінська система;
- висока продуктивність праці;
- збалансована ліквідність (до 2022 р.) та сильна експортна модель;
- у 2022–2023 рр. – лідер за ринковою часткою серед аналізованих підприємств.

2) Друге місце – АТ «Українські енергетичні машини» (0,73):

- потужний виробничий та ринковий потенціал;
- домінування у 2020–2021 рр.;
- сильні технологічні активи;

– стриманий фінансовий потенціал через високий леверидж та падіння доходів у 2022–2023 рр.

3) Середній бізнес-потенціал – АТ «БМЗ «Прогрес» (0,49):

- нішевий виробник із помірними показниками;
- стриманий фінансовий потенціал;
- середній рівень продуктивності та організації;
- ринкова присутність стабільна, але обмежена.

4) Найнижчий бізнес-потенціал – ПрАТ «Полтавамаш» (0,23):

- хронічно низька ліквідність;
- критично мала автономія;
- низька рентабельність і слабка ринкова частка;
- відставання в технічному рівні й управлінській структурі.