

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ»**

**студентки 2 року магістратури  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**ЗАКОВОРОТНОЇ НАТАЛІЇ ЮРІЇВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Тимченко Інна Петрівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №\_\_ від \_\_ \_\_ 202\_ р.

В.О. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

Київ-2026

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«11» вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу магістра  
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання  
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»  
Заковоротної Наталії Юріївни**

**1. Тема роботи: «Стратегічне управління розвитком промислового підприємства в умовах війни»**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2, редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026, протокол №11

**2. Строк завершення роботи: 05.05.2026**

**3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.**

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади, методи, інструменти та практичні підходи до формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства в умовах війни.

**5. Об'єкт дослідження:** процес стратегічного управління розвитком промислового підприємства в умовах війни.

**6. Мета і завдання дослідження:**

Мета і завдання дослідження:

Мета: обґрунтування теоретико-методичних засад, проведення діагностики поточного стану та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни.

Завдання:

6.1. Дослідити сутність та особливості стратегічного управління розвитком промислового підприємства в умовах війни.

6.2. Розглянути методи та інструменти стратегічного управління розвитком підприємства.

6.3. Провести стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Ультрасейфеті».

6.4. Здійснити діагностику проблем системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті».

6.5. Визначити стратегічні напрями розвитку ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни.

6.6. Сформулювати систему стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни.

**Науковий керівник**

**доц. Інна ТИМЧЕНКО**

**Здобувач освіти**



**Наталія ЗАКОВОРОТНА**

**Календарний план виконання завдання**

<b>№</b>	<b>Зміст виконаної роботи</b>	<b>Строки виконання</b>
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

**Науковий керівник**

**доц. Інна ТИМЧЕНКО**

**Здобувач освіти**



**Наталія ЗАКОВОРОТНА**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ..</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність та характеристика стратегічного управління розвитком підприємства.....	10
1.2. Методи та інструменти стратегічного управління розвитком підприємства.....	22
<b>РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «Ультрасейфеті».....</b>	<b>32</b>
2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Ультрасейфеті».....	32
2.2. Діагностика проблем системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті».....	44
<b>РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «Ультрасейфеті» .....</b>	<b>57</b>
3.1. Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Ультрасейфеті» .....	57
3.2. Формування системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни.....	64
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>71</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>75</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>82</b>

## ВСТУП

В умовах сучасних економічних трансформацій, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває стратегічне управління розвитком підприємств. Для промислових підприємств ефективна система стратегічного управління є ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності до змін ринкового середовища та досягнення довгострокових цілей розвитку. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до нових економічних ризиків, порушення логістичних зв'язків, змін попиту та нестабільності ринкового середовища.

**Огляд бібліографічних джерел.** Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємств досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Стрікленд, П. Друкер, Ф. Котлер. Серед українських науковців питання стратегічного управління підприємствами досліджували З. Є. Шершньова, В.Г. Балан, О. Є. Кузьмін, Л. І. Федулова, І. А. Ігнат'єва, В. С. Пономаренко та інші.

Окремі наукові праці присвячені питанням стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, формуванню конкурентних переваг, оцінюванню ефективності систем стратегічного управління, а також розробці стратегічних напрямів розвитку підприємств в умовах кризових явищ та воєнного стану. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, питання формування ефективної системи стратегічного управління розвитком промислових підприємств в умовах війни та економічної нестабільності потребують подальшого дослідження й практичного обґрунтування.

**Актуальність обраної теми** зумовлена необхідністю вдосконалення системи стратегічного управління розвитком промислових підприємств в умовах війни, високого рівня економічної невизначеності та посилення конкуренції. Для забезпечення ефективного функціонування підприємствам необхідно впроваджувати сучасні підходи до стратегічного управління, використовувати інструменти стратегічного аналізу та формувати ефективні механізми адаптації до змін зовнішнього середовища.

Недостатній рівень адаптації стратегічних механізмів управління до сучасних умов господарювання, а також необхідність підвищення ефективності системи управління розвитком підприємства визначають практичну значущість дослідження та необхідність розробки напрямів удосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті».

**Мета магістерської роботи** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад, проведенні діагностики поточного стану та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформовано такі **завдання**:

1. дослідити сутність та особливості стратегічного управління розвитком промислового підприємства в умовах війни;
2. розглянути методи та інструменти стратегічного управління розвитком підприємства;
3. провести стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Ультрасейфеті»;
4. здійснити оцінювання системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті»;
5. визначити стратегічні напрями розвитку ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни;
6. сформуванати систему стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті».

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління розвитком промислового підприємства в умовах війни.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади, методи, інструменти та практичні підходи до формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства в умовах війни.

**Теоретична цінність** роботи полягає у поглибленні теоретичних підходів до стратегічного управління розвитком підприємств в умовах економічної трансформації та воєнного стану, узагальненні сучасних методів та інструментів стратегічного управління, а також обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку підприємства.

**Прикладна значущість роботи** полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті». Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень, покращення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах війни.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, системного аналізу, порівняння, узагальнення, графічного представлення даних та економічного аналізу. Для оцінювання стратегічного положення підприємства застосовано SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, матрицю McKinsey, а також метод графів для моделювання взаємозв'язків стратегічних факторів та обґрунтування управлінських рішень.

Апробацію результатів дослідження здійснено на XXIV Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи», що відбулася 25–27 березня 2026 року, за темою доповіді: «STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATION: KEY ASPECTS AND TOOLS IN WARTIME».

Відповідно до мети та завдань дослідження магістерська робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 75 найменувань, 8 рисунків, 26 таблиць, 2 додатки.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та характеристика стратегічного управління розвитком підприємства**

У сучасних умовах господарювання стратегічне управління набуває особливої актуальності, що зумовлено високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та посиленням конкурентної боротьби на ринках. Глобалізаційні процеси, технологічні трансформації, цифровізація економіки, а також зростаюча нестабільність макроекономічних умов змушують підприємства переглядати традиційні підходи до управління та орієнтуватися на довгострокове планування і розвиток. У таких умовах саме стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення адаптивності підприємств до змін середовища та досягнення стійких конкурентних переваг.

Особливе значення стратегічне управління має для промислових підприємств, які відіграють провідну роль у формуванні економічного потенціалу держави. Промисловість є базовим сектором економіки, що забезпечує створення значної частки валового внутрішнього продукту, формує експортний потенціал країни, сприяє розвитку суміжних галузей та створенню робочих місць. Ефективне функціонування промислових підприємств безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності національної економіки, її інноваційний розвиток та інтеграцію у світові економічні процеси.

Для України питання стратегічного управління розвитком промислових підприємств набуває особливої ваги в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та структурних трансформацій. Воєнні дії призводять до руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, зниження інвестиційної активності та зміни ринкової кон'юнктури.

Одночасно посилюється конкуренція як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, що вимагає від підприємств швидкої адаптації до нових умов функціонування, впровадження інноваційних рішень та підвищення ефективності використання ресурсів [27].

У таких умовах стратегічне управління розвитком промислового підприємства виступає не лише інструментом планування, а комплексною системою управління, що забезпечує узгодження цілей підприємства з можливостями зовнішнього середовища, формування довгострокової стратегії та її ефективну реалізацію.

Саме стратегічний підхід дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, але й формувати власні конкурентні переваги, забезпечуючи сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Підходи до визначення поняття «стратегічне управління» представлено у табл. 1.1.1.

Проведений аналіз наукових підходів до визначення сутності стратегічного управління свідчить про відсутність єдиного трактування цього поняття, що зумовлено його багатогранністю та складністю. Узагальнення наведених визначень дозволяє виділити кілька ключових підходів до розуміння стратегічного управління.

По-перше, значна частина науковців розглядає стратегічне управління як процес, що включає послідовні етапи аналізу середовища, формування, реалізації та контролю стратегії. Такий підхід акцентує увагу на динамічності управління та необхідності постійного вдосконалення управлінських рішень.

По-друге, у межах системного підходу стратегічне управління трактується як цілісна система, що об'єднує різні елементи управління підприємством (цілі, ресурси, структуру, персонал) та забезпечує їх узгоджене функціонування. У цьому контексті стратегічне управління виступає інтегруючим механізмом, який поєднує внутрішній потенціал підприємства із вимогами зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1.1

## Підходи до визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Підхід
І. Ансофф	Стратегічне управління – це процес прийняття стратегічних рішень щодо розвитку підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища.
М. Портер	Стратегічне управління пов'язане з формуванням конкурентних переваг підприємства через вибір ефективної позиції на ринку та побудову унікальної стратегії.
П. Друкер	Стратегічне управління полягає у визначенні довгострокових цілей організації та способів їх досягнення з урахуванням ресурсних можливостей і ринкових умов.
Д. Шендел, К. Хаттен	Стратегічне управління визначається як встановлення взаємозв'язку між організацією та зовнішнім середовищем через досягнення цілей і раціональний розподіл ресурсів.
З. С. Шершньова	Стратегічне управління реалізується як системний процес, що поєднує стратегічний аналіз, планування та контроль з урахуванням цілей і можливостей підприємства.
В. О. Василенко	Це система управління, орієнтована на використання людського потенціалу, задоволення потреб споживачів і забезпечення довгострокової стійкості підприємства в умовах змін.
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд	Це комплекс дій щодо формування і впровадження стратегій, спрямованих на узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з вимогами зовнішнього середовища.
Г. Джонсон, К. Скулз	Це безперервний управлінський процес, що включає аналіз конкурентного середовища, розроблення стратегічних альтернатив і їх практичну реалізацію.

*Джерело: складено автором на основі [10; 44; 60; 67; 68; 69].*

По-третє, ресурсний підхід акцентує увагу на ефективному використанні та розподілі ресурсів підприємства з метою досягнення стратегічних цілей. Відповідно до цього підходу, конкурентні переваги формуються на основі унікальних ресурсів і компетенцій підприємства.

Крім того, виділяється адаптивний (ситуаційний) підхід, згідно з яким стратегічне управління розглядається як інструмент пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища. У цьому випадку ключовим завданням є забезпечення гнучкості та здатності швидко реагувати на виклики ринку.

Отже, стратегічне управління поєднує в собі елементи процесного, системного, ресурсного та адаптивного підходів, що дозволяє комплексно

охопити всі аспекти діяльності підприємства та забезпечити його довгостроковий розвиток.

З урахуванням узагальнення наукових підходів доцільно сформулювати власне визначення досліджуваного поняття:

Стратегічне управління розвитком підприємства – це комплексний, системно організований і безперервний процес формування, реалізації та контролю довгострокових цілей розвитку підприємства, що ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища, ефективному використанні внутрішніх ресурсів і спрямований на забезпечення його конкурентоспроможності, адаптивності та сталого функціонування в умовах змін.

Стратегічне управління розвитком промислового підприємства має низку специфічних особливостей, що відрізняють його від управління підприємствами інших сфер діяльності. Такі особливості обумовлені характером виробничих процесів, значною ресурсною базою, технологічною складністю та високим рівнем залежності від зовнішніх і внутрішніх факторів функціонування.

Специфічні особливості стратегічного управління розвитком промислового підприємства представлені на рис. 1.1.1.

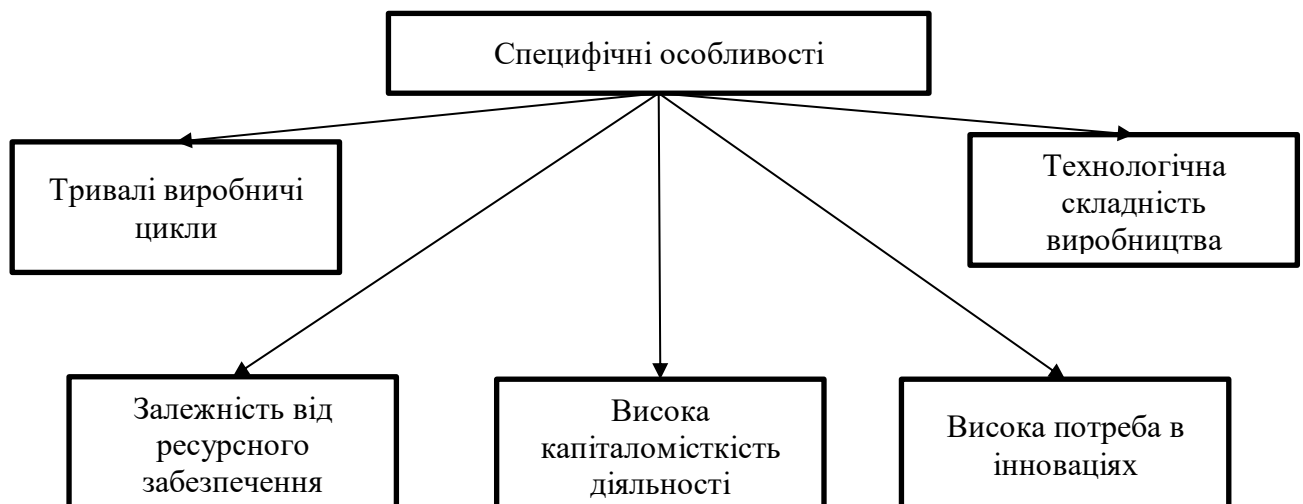


Рис. 1.1.1. Специфічні особливості стратегічного управління розвитком промислового підприємства

*Джерело: складено автором на основі [24; 35; 44; 67].*

Насамперед, важливою характеристикою промислових підприємств є тривалі виробничі цикли, які потребують довгострокового планування та прогнозування. Реалізація виробничих програм, оновлення основних фондів, впровадження нових технологій і освоєння нових видів продукції потребують значних часових витрат. У зв'язку з цим стратегічні рішення повинні враховувати перспективні зміни ринку, технологічні тенденції та можливі ризики.

Ще однією суттєвою особливістю є висока капіталомісткість діяльності промислових підприємств. Виробництво продукції потребує значних інвестицій у обладнання, інфраструктуру, технології та інші матеріальні ресурси. Це обумовлює необхідність ретельного обґрунтування стратегічних рішень, оскільки помилки у виборі напрямів розвитку можуть призвести до значних фінансових втрат та зниження ефективності діяльності підприємства.

Важливим чинником також виступає залежність від ресурсного забезпечення, включаючи сировину, енергетичні ресурси, трудові ресурси та логістичні можливості. Будь-які перебої у постачанні або зміни вартості ресурсів можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства. Тому стратегічне управління повинно передбачати формування надійних ланцюгів постачання, диверсифікацію джерел ресурсів та підвищення ефективності їх використання.

Особливу роль відіграє технологічна складність виробництва, що вимагає постійного оновлення технологій, модернізації обладнання та підвищення кваліфікації персоналу. У цьому контексті стратегічне управління має бути тісно пов'язане з інноваційною діяльністю підприємства, спрямованою на підвищення продуктивності, якості продукції та конкурентоспроможності.

Крім того, для промислових підприємств характерною є висока потреба в інноваціях, що виступають ключовим фактором їх розвитку. Впровадження нових технологій, цифровізація виробничих процесів, автоматизація та використання сучасних управлінських інструментів дозволяють

підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Варто зазначити, що стратегічний розвиток промислового підприємства безпосередньо пов'язаний із ефективним використанням його внутрішнього потенціалу. До такого потенціалу належать виробничі, фінансові, кадрові, інноваційні та організаційні ресурси, які у сукупності формують можливості підприємства щодо реалізації обраної стратегії. Саме здатність підприємства максимально ефективно використовувати наявні ресурси та розвивати нові компетенції визначає його конкурентні позиції на ринку [49].

Отже, стратегічне управління розвитком промислового підприємства характеризується необхідністю врахування тривалості виробничих процесів, високої капіталомісткості, ресурсної залежності, технологічної складності та інноваційної спрямованості діяльності. У сукупності ці фактори обумовлюють потребу у формуванні комплексного, гнучкого та науково обґрунтованого підходу до стратегічного управління, що забезпечує довгостроковий розвиток підприємства та його стійкість у змінних умовах господарювання.

Стратегічне управління розвитком підприємства спрямоване на досягнення довгострокових результатів діяльності та забезпечення його стійкого функціонування.

Система цілей стратегічного управління розвитком підприємства представлена у табл. 1.1.2.

На відміну від оперативних цілей, що мають короткострокову спрямованість, стратегічні цілі охоплюють усі ключові сфери діяльності підприємства: ринкову, фінансово-економічну, виробничо-технологічну, інноваційну, організаційну та соціальну. Такий підхід забезпечує цілісне бачення розвитку підприємства та дозволяє узгодити його внутрішні можливості із вимогами зовнішнього середовища.

Водночас важливою особливістю стратегічних цілей є їх взаємозалежність і взаємодоповнюваність. Досягнення фінансових результатів неможливе без підвищення ефективності виробництва,

впровадження інновацій та розвитку персоналу, тоді як зміцнення ринкових позицій потребує належного ресурсного забезпечення та ефективної управлінської системи. У цьому контексті стратегічне управління виступає інтегруючим механізмом, що забезпечує координацію різних напрямів діяльності підприємства.

Таблиця 1.1.2

## Система цілей стратегічного управління розвитком підприємства

Група цілей	Цілі
Стратегічно-орієнтаційні	Формування місії, бачення та стратегічних орієнтирів розвитку підприємства; визначення довгострокових пріоритетів діяльності
Ринкові	Зростання ринкової частки, розширення присутності на нових ринках, підвищення конкурентоспроможності продукції
Фінансово-економічні	Збільшення прибутковості, підвищення рентабельності, забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості
Виробничо-технологічні	Модернізація виробництва, впровадження нових технологій, підвищення якості продукції та ефективності виробничих процесів
Інноваційні	Розвиток інноваційної діяльності, впровадження нових продуктів і технологій, цифровізація бізнес-процесів
Організаційно-управлінські	Удосконалення структури управління, підвищення ефективності управлінських рішень, розвиток корпоративної культури
Соціальні	Розвиток персоналу, підвищення рівня мотивації працівників, забезпечення належних умов праці
Ресурсні	Оптимізація використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, забезпечення їх ефективного розподілу
Адаптаційні	Підвищення гнучкості підприємства, здатності реагувати на зміни зовнішнього середовища та ризику
Екологічні та сталого розвитку	Раціональне використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля, забезпечення сталого розвитку підприємства

*Джерело: складено автором на основі [18; 35; 44; 53]*

Особливого значення в сучасних умовах набувають адаптаційні та інноваційні цілі, які визначають здатність підприємства реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, технологічні виклики та посилення конкуренції. Крім того, зростає роль екологічних і соціальних аспектів розвитку, що відповідає концепції сталого розвитку та підвищує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Отже, ефективне стратегічне управління передбачає не лише формування окремих цілей, а їх системну інтеграцію у єдину узгоджену

модель розвитку підприємства, що забезпечує досягнення довгострокових результатів, стійкість функціонування та підвищення його конкурентних позицій на ринку.

Основні функції стратегічного управління розвитком підприємства представлені на рис. 1.1.2.

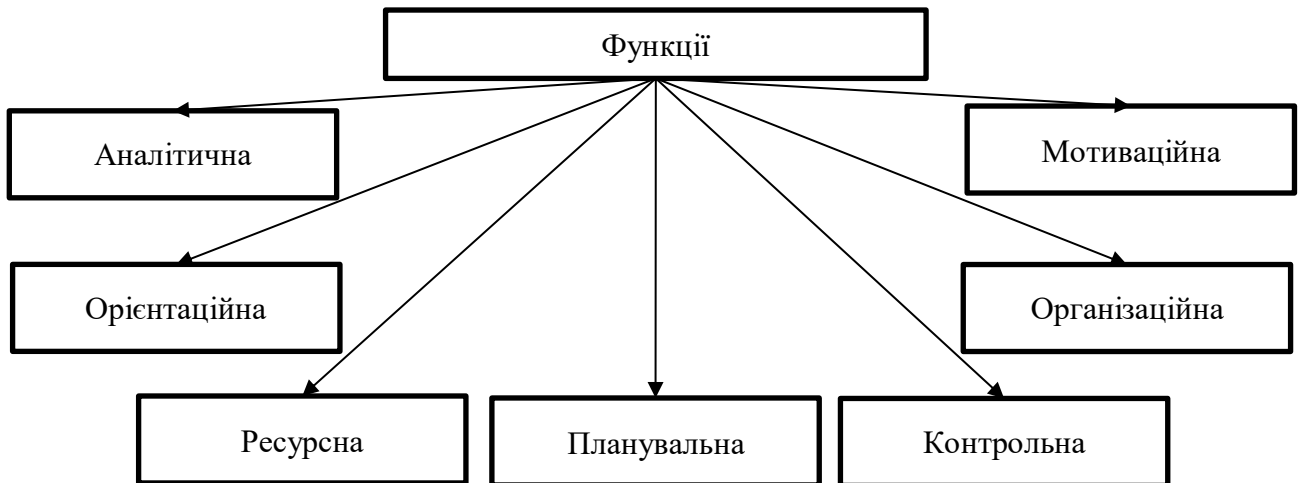


Рис. 1.1.2. Основні функції стратегічного управління розвитком підприємства

*Джерело: складено автором на основі [42].*

Стратегічне управління розвитком підприємства реалізується через систему функцій, що відображають зміст і логіку управлінського впливу на його довгостроковий розвиток. До ключових належить аналітична функція, що передбачає дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища, а також орієнтаційна функція, яка полягає у формуванні місії, бачення та стратегічних цілей підприємства. Важливу роль відіграє планувальна функція, пов'язана з розробленням стратегій і визначенням напрямів розвитку.

Поряд із цим, організаційна функція забезпечує створення умов для реалізації стратегії, мотиваційна стимулює персонал до досягнення стратегічних цілей, а ресурсна відповідає за ефективне забезпечення та розподіл ресурсів. Завершальною є контрольна функція, яка передбачає оцінювання результатів реалізації стратегії та її коригування. У сукупності ці функції формують цілісну систему стратегічного управління, що забезпечує

узгодженість дій, підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення його довгострокових цілей.

Стратегічне управління розвитком підприємства реалізується як послідовний процес, що включає сукупність взаємопов'язаних етапів, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку та досягнення стратегічних цілей. На відміну від функцій, які відображають зміст управлінської діяльності, етапи характеризують логіку та послідовність її здійснення.

Етапи стратегічного управління розвитком підприємства представлені у табл. 1.1.3.

Таблиця 1.1.3

## Етапи стратегічного управління підприємства

Етап	Зміст
1. Стратегічний аналіз	Дослідження зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства
2. Формування місії та цілей	Визначення місії, бачення та стратегічних орієнтирів розвитку
3. Розробка альтернатив	Формування можливих варіантів стратегічного розвитку
4. Вибір стратегії	Обґрунтування та вибір оптимального напрямку розвитку
5. Реалізація стратегії	Впровадження стратегічних рішень та організація їх виконання
6. Контроль і оцінка	Моніторинг результатів та оцінювання досягнення цілей
7. Коригування стратегії	Адаптація стратегії до змін умов діяльності

*Джерело: складено автором на основі [53].*

Першим етапом є стратегічний аналіз середовища, що передбачає комплексне дослідження зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства. На цьому етапі визначаються ключові фактори впливу на діяльність підприємства, оцінюються його можливості та обмеження, а також виявляються потенційні загрози та перспективи розвитку.

Другим етапом виступає формування місії, бачення та стратегічних цілей підприємства, що визначають основні орієнтири його розвитку. На основі отриманої аналітичної інформації встановлюються довгострокові цілі, які відображають бажаний стан підприємства у майбутньому.

Наступним етапом є розроблення стратегічних альтернатив, що передбачає формування можливих варіантів розвитку підприємства з урахуванням наявних ресурсів і умов функціонування.

Четвертим етапом є вибір та обґрунтування стратегії, який полягає у визначенні найбільш доцільного варіанту розвитку підприємства серед альтернативних, з урахуванням його потенціалу та зовнішніх умов.

П'ятим етапом є реалізація стратегії, що передбачає практичне впровадження стратегічних рішень, організацію їх виконання та забезпечення необхідними ресурсами.

Шостим етапом виступає контроль і оцінювання результатів, який передбачає моніторинг досягнення стратегічних цілей, виявлення відхилень і оцінювання ефективності реалізованої стратегії.

Завершальним етапом є коригування та адаптація стратегії, що полягає у внесенні змін до стратегічних рішень відповідно до змін зовнішнього середовища або внутрішніх умов діяльності підприємства, що забезпечує гнучкість та актуальність стратегічного управління.

Отже, етапи стратегічного управління розвитком підприємства формують логічно завершений, взаємопов'язаний і циклічний процес, що забезпечує послідовне прийняття та реалізацію стратегічних рішень. Такий підхід дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах повномасштабної війни стратегічне управління розвитком підприємства вже не може розглядатися окремо від механізмів антикризового управління. Постійна зміна зовнішнього середовища, високий рівень невизначеності, ризики втрати ресурсів, порушення логістичних зв'язків та нестабільність ринків зумовлюють необхідність поєднання довгострокового стратегічного бачення з інструментами оперативного реагування на кризові виклики. Особливого значення набуває антикризове управління як складова стратегічного управлінського процесу, спрямована на

забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності функціонування підприємства в умовах воєнного часу.

Стратегічне антикризове управління у воєнний період у стратегічному вимірі набуває системного характеру та передбачає інтеграцію довгострокових орієнтирів із механізмами оперативного реагування на динамічні загрози. У таких умовах стратегічне управління трансформується від класичного планування до сценарного підходу, що ґрунтується на адаптивності, варіативності рішень і пріоритезації стійкості підприємства. Особливого значення набуває здатність суб'єкта господарювання не лише реагувати на кризові явища, але й формувати передумови для посткризового відновлення та розвитку [26].

З огляду на це доцільно систематизувати ключові напрями стратегічного антикризового управління підприємством у воєнний період, їх змістове наповнення та практичну спрямованість (табл. 1.1.4).

Отже, стратегічне управління розвитком підприємства доцільно розглядати як ключову управлінську основу, що забезпечує узгодження довгострокових цілей із реальними можливостями підприємства та умовами зовнішнього середовища. Його сутність полягає у формуванні цілісної логіки розвитку, яка поєднує аналіз, вибір напрямів діяльності та їх послідовну реалізацію.

Специфіка стратегічного управління, особливо в промисловій сфері, зумовлює необхідність врахування ресурсних обмежень, технологічної складності та тривалості виробничих процесів, що підвищує значення обґрунтованості управлінських рішень. Водночас ефективність такого управління залежить від здатності підприємства забезпечити взаємоузгодженість цілей, функцій і етапів стратегічного процесу.

В умовах воєнного стану стратегічне управління трансформується, зміщуючи акцент із забезпечення зростання на підтримання стійкості, гнучкості та збереження потенціалу розвитку. Це вимагає адаптації підходів

до планування, посилення ролі інновацій, диверсифікації діяльності та здатності оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Таблиця 1.1.4

Основні напрями стратегічного управління розвитком підприємством у  
воєнний період

Напрямок стратегічного управління	Змістова характеристика	Практична реалізація
Трансформація бізнес-моделі	Перегляд способів створення цінності з урахуванням обмежень воєнного середовища	Спрощення операцій, переорієнтація на актуальні потреби ринку, зміна продуктового портфеля
Диверсифікація ринків	Зменшення залежності від внутрішнього ринку та окремих сегментів	Вихід на міжнародні ринки, розширення клієнтської бази, пошук нових каналів збуту
Забезпечення стійкості (resilience)	Формування здатності підприємства функціонувати в умовах тривалої нестабільності	Створення резервів, альтернативні ланцюги постачання, дублювання критичних процесів
Цифрова трансформація	Використання цифрових технологій для підвищення гнучкості управління	Автоматизація процесів, дистанційна робота, цифрові канали комунікації та продажу
Кадрова стратегія	Адаптація управління персоналом до ризиків воєнного часу	Гнучкі форми зайнятості, перекваліфікація, утримання ключових працівників
Фінансова стратегія	Забезпечення ліквідності та фінансової стабільності	Оптимізація витрат, формування резервного фонду, залучення зовнішнього фінансування
Інституційна взаємодія	Інтеграція зовнішніх ресурсів у стратегічне управління	Співпраця з державою, участь у грантових програмах, міжнародні партнерства

*Джерело: складено автором на основі [26]*

Таким чином, стратегічне управління розвитком підприємства виступає необхідною умовою його стабільного функціонування, забезпечуючи не лише адаптацію до змін, а й формування основ для подальшого розвитку навіть в умовах високої невизначеності.

## **1.2. Методи та інструменти стратегічного управління розвитком підприємства**

Ефективне стратегічне управління розвитком підприємства неможливе без використання відповідних методів та інструментів, які забезпечують обґрунтованість управлінських рішень і підвищують результативність реалізації стратегії. У сучасних умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища підприємства потребують не лише формування стратегічних цілей, а й застосування дієвих підходів до їх досягнення. Саме методи стратегічного управління дозволяють здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства, оцінювати вплив факторів середовища та формувати оптимальні напрями розвитку.

При цьому важливо розмежовувати поняття методів і інструментів стратегічного управління. Методи виступають способами аналізу, оцінювання та прийняття стратегічних рішень, тоді як інструменти є практичними засобами реалізації обраної стратегії, що забезпечують її впровадження у діяльність підприємства. Від правильного вибору та поєднання методів і інструментів значною мірою залежить ефективність стратегічного управління, здатність підприємства адаптуватися до змін та досягати довгострокових конкурентних переваг.

Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства представлені у табл. 1.2.1.

PEST-аналіз використовується для дослідження макросередовища підприємства та дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на його діяльність. Застосування цього методу дає змогу оцінити зовнішні умови функціонування підприємства та врахувати довгострокові тенденції розвитку середовища [71].

EFE-матриця (External Factor Evaluation) призначена для узагальнення та оцінювання зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Вона дозволяє систематизувати можливості та загрози і визначити рівень реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища [3].

Таблиця 1.2.1

## Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Метод	Сутність
1	2
PEST-аналіз	Системне дослідження впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства з метою виявлення довгострокових тенденцій та ризиків
EFE-матриця	Кількісне оцінювання зовнішніх можливостей і загроз шляхом присвоєння вагових коефіцієнтів і рейтингів, що дозволяє визначити рівень адаптації підприємства до зовнішнього середовища
Аналіз галузі	Дослідження структури галузі, рівня її розвитку, бар'єрів входу, ступеня концентрації та динаміки попиту для визначення її привабливості
Аналіз конкурентного середовища	Визначення складу конкурентів, їх стратегій, часток ринку, сильних і слабких сторін для оцінювання позиції підприємства серед інших учасників ринку
Аналіз ресурсів	Оцінювання обсягу, структури та ефективності використання матеріальних, фінансових, трудових і нематеріальних ресурсів підприємства
Аналіз компетенцій	Визначення ключових здібностей підприємства, що формують його конкурентні переваги та забезпечують стійкість на ринку
Внутрішній аудит	Комплексна перевірка функціональних сфер діяльності підприємства (виробництво, фінанси, маркетинг, управління) з метою виявлення недоліків і резервів розвитку
IFE-матриця	Кількісна оцінка сильних і слабких сторін підприємства шляхом визначення вагомості факторів та рівня їх впливу на результати діяльності
SWOT-аналіз	Інтеграція результатів аналізу внутрішнього (сильні та слабкі сторони) і зовнішнього середовища (можливості та загрози) для формування стратегічних напрямів розвитку
Модель п'яти сил конкуренції Портера	Аналіз структури галузі через оцінювання впливу п'яти конкурентних сил (конкуренти, нові учасники, постачальники, споживачі, товари-замінники) на рівень прибутковості
Аналіз конкурентних переваг	Визначення унікальних характеристик підприємства (витратних, якісних, технологічних або брендових), які забезпечують його перевагу над конкурентами

*Джерело: складено автором на основі [3; 22; 44; 48; 55; 56; 60; 67; 68; 69; 71].*

Аналіз галузі спрямований на вивчення загальних характеристик галузі, її структури, рівня розвитку, бар'єрів входу, тенденцій та перспектив. Цей

метод дозволяє визначити привабливість галузі та сформувати обґрунтовану стратегію поведінки підприємства на ринку.

Аналіз конкурентного середовища передбачає дослідження складу конкурентів, їх стратегій, сильних і слабких сторін, а також рівня конкуренції. Це дозволяє підприємству визначити власну позицію на ринку та сформувати ефективну конкурентну стратегію [67; 68].

Аналіз ресурсів полягає у визначенні наявних матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів підприємства, а також оцінці ефективності їх використання. Він дозволяє виявити внутрішні резерви розвитку та обмеження діяльності підприємства [55].

Аналіз компетенцій спрямований на виявлення ключових здібностей підприємства, які забезпечують його конкурентні переваги. До таких компетенцій належать управлінські, технологічні та організаційні можливості, що дозволяють підприємству ефективно функціонувати на ринку.

Внутрішній аудит являє собою комплексну оцінку діяльності підприємства, що охоплює всі функціональні сфери – виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом. Його метою є виявлення недоліків у діяльності підприємства та визначення напрямів їх усунення.

IFE-матриця (Internal Factor Evaluation) використовується для кількісного оцінювання сильних і слабких сторін підприємства. Вона дозволяє систематизувати внутрішні фактори та визначити їх вплив на ефективність діяльності підприємства [3].

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених методів стратегічного аналізу, який поєднує оцінку внутрішніх (сильні та слабкі сторони) і зовнішніх факторів (можливості та загрози). Він дозволяє сформувати узагальнену картину стратегічного становища підприємства та визначити напрями його розвитку [56].

Модель п'яти сил конкуренції Портера застосовується для аналізу структури галузі та визначення рівня конкурентного тиску. Вона враховує вплив таких факторів, як конкуренція між існуючими компаніями, загроза

появи нових конкурентів, вплив постачальників і споживачів, а також загроза товарів-замінників [68].

Аналіз конкурентних переваг спрямований на визначення унікальних характеристик підприємства, які забезпечують його успішність на ринку. Він дозволяє виявити сильні сторони підприємства порівняно з конкурентами та сформуванню ефективну конкурентну стратегію [67].

Методи формування стратегії розвитку підприємства представлені у табл. 1.2.2.

Таблиця 1.2.2

#### Методи формування стратегії розвитку підприємства

Метод	Сутність
Матриця Ансоффа	Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства через поєднання існуючих і нових продуктів та ринків (проникнення, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація)
Матриця BCG	Оцінювання бізнес-напрямів за двома критеріями – темпами зростання ринку та відносною часткою підприємства – для визначення доцільності інвестування
Матриця GE/McKinsey	Багатофакторна оцінка привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства для визначення стратегічних пріоритетів і розподілу ресурсів

*Джерело: складено автором на основі [3; 75]*

Матриця Ансоффа є одним із базових інструментів формування стратегій розвитку підприємства, який дозволяє визначити можливі напрями зростання залежно від поєднання продукту та ринку. Вона передбачає такі варіанти стратегій, як проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація. Використання цієї матриці дозволяє підприємству обрати найбільш доцільний напрям розвитку відповідно до наявних можливостей і умов середовища.

Матриця BCG (Boston Consulting Group) використовується для аналізу портфеля бізнес-напрямів підприємства або його продуктів. Вона базується на двох основних показниках: темпах зростання ринку та відносній частці підприємства на цьому ринку. Відповідно до поєднання цих параметрів виділяються чотири групи продуктів або бізнес-напрямів: «зірки», «дойні

корови», «важкі діти» та «собаки». Застосування цієї моделі дозволяє визначити пріоритети розвитку, прийняти рішення щодо інвестування або скорочення окремих напрямів діяльності та оптимізувати структуру бізнесу підприємства [75].

Матриця GE/McKinsey є більш складним і багатофакторним інструментом портфельного аналізу, який ґрунтується на оцінюванні привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства. На відміну від матриці BCG, вона враховує ширший спектр критеріїв, що дозволяє отримати більш точну та комплексну оцінку стратегічного становища підприємства. Використання цієї матриці дає змогу визначити доцільність інвестування в окремі бізнес-напрями, розробити ефективну стратегію їх розвитку та забезпечити раціональний розподіл ресурсів [3].

Окрім методів аналізу середовища та формування стратегії, у стратегічному управлінні широко застосовуються інші методи, які забезпечують підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження рівня невизначеності та оптимізацію вибору стратегічних альтернатив.

Важливе місце займають методи прогнозування, які спрямовані на передбачення майбутніх змін у зовнішньому середовищі та діяльності підприємства. Вони дозволяють оцінити можливі сценарії розвитку подій, врахувати тенденції ринку та сформувані більш гнучку і адаптивну стратегію. Використання прогнозування є особливо актуальним в умовах нестабільності, коли підприємства змушені діяти в умовах високої невизначеності.

Не менш значущими є економіко-математичні методи, що використовуються для кількісного обґрунтування стратегічних рішень. Вони дозволяють моделювати різні варіанти розвитку підприємства, оцінювати ефективність альтернативних стратегій, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати точність управлінських рішень.

Окрему групу становлять методи багатокритеріального аналізу, які застосовуються у випадках, коли стратегічні рішення необхідно приймати з урахуванням декількох критеріїв одночасно. Вони дозволяють порівнювати

альтернативні варіанти розвитку за сукупністю показників і обирати найбільш ефективний із них.

Також у стратегічному управлінні використовуються методи теорії графів та мережеві методи, які дають змогу моделювати складні взаємозв'язки між елементами системи, аналізувати структуру бізнес-процесів та оптимізувати управлінські рішення. Їх застосування є доцільним у випадках, коли необхідно враховувати значну кількість взаємопов'язаних факторів.

Приклад графа проблем підприємства представлено на рис. 1.2.1.

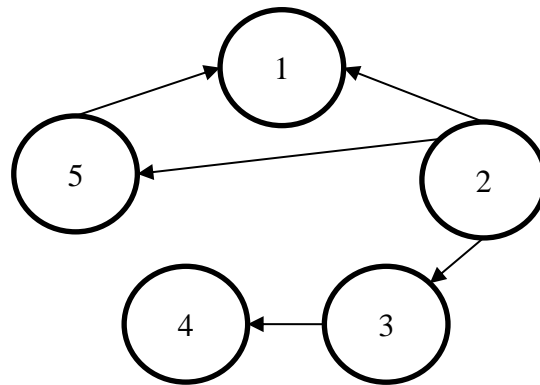


Рис. 1.2.1. Приклад графа проблем підприємства

*Джерело: складено автором на основі [22].*

Метод графів у стратегічному управлінні використовується для аналізу складних взаємозв'язків між проблемами та факторами розвитку підприємства. На початковому етапі здійснюється групування проблем за змістовими ознаками, після чого в межах кожної групи визначається характер і напрям впливу окремих проблем одна на одну. Це дозволяє сформувати структуровану систему взаємозалежностей, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки у досліджуваній сфері.

На основі встановлених зв'язків будується граф, що дає змогу класифікувати проблеми за їх роллю у системі, зокрема виділити кореневі (причинні), вузлові, результуючі та автономні проблеми. Такий підхід дозволяє визначити ключові фактори, що зумовлюють виникнення інших проблем, і зосередити управлінські зусилля саме на їх усуненні. У подальшому кореневі проблеми додатково аналізуються шляхом побудови нового графа,

що дає змогу виявити пріоритетні напрями впливу та сформувані ефективні стратегічні рішення.

Отже, використання різноманітних методів стратегічного управління дозволяє підприємству забезпечити комплексний підхід до прийняття рішень, підвищити їх обґрунтованість і ефективність, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На відміну від методів, які використовуються для аналізу та обґрунтування стратегічних рішень, інструменти стратегічного управління забезпечують їх практичну реалізацію та контроль виконання. Вони дозволяють формалізувати стратегічні цілі, трансформувати їх у конкретні показники діяльності та забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів підприємства (табл. 1.2.3).

Таблиця 1.2.3

#### Основні інструменти стратегічного управління розвитком підприємства

Інструмент	Сутність
Balanced Scorecard (BSC)	Система стратегічного управління, що трансформує стратегію підприємства у систему взаємопов'язаних показників за фінансовою, клієнтською, внутрішньою та інноваційною перспективами
KPI (Key Performance Indicators)	Ключові показники ефективності, які використовуються для оцінювання досягнення стратегічних цілей і результативності діяльності підприємства
Стратегічні карти	Візуальне відображення стратегічних цілей підприємства та причинно-наслідкових зв'язків між ними
Roadmap (дорожня карта)	Інструмент планування, що відображає послідовність реалізації стратегічних заходів у часі
Бюджетування	Планування і розподіл фінансових ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства
Контролінг	Система інформаційно-аналітичної підтримки управління, що забезпечує моніторинг виконання стратегії та координацію управлінських рішень

*Джерело: складено автором на основі [22; 44; 62].*

Застосування інструментів стратегічного управління дозволяє підприємству забезпечити ефективну реалізацію обраної стратегії, підвищити прозорість управлінських процесів і посилити контроль за досягненням стратегічних цілей. Особливе значення мають інструменти, що дозволяють

пов'язати стратегічні цілі з операційною діяльністю підприємства, зокрема система збалансованих показників та ключові показники ефективності.

Водночас використання стратегічних карт і дорожніх карт сприяє чіткому плануванню та координації дій, а бюджетування і контролінг забезпечують ефективне використання ресурсів та своєчасне коригування стратегії. Таким чином, інструменти стратегічного управління виступають важливим елементом механізму реалізації стратегії та забезпечують досягнення довгострокових результатів діяльності підприємства.

Вибір і використання методів та інструментів стратегічного управління розвитком підприємства визначається не довільно, а на основі системи обґрунтованих критеріїв, які відображають якість інформаційного забезпечення, ресурсні обмеження та аналітичні можливості дослідження. У теоретичному аспекті доцільність застосування конкретного методу оцінюється через його відповідність цілям аналізу, рівню доступності даних та здатності забезпечувати достатню точність управлінських висновків (табл. 1.2.4).

Основними критеріями виступають [22; 44; 71]:

- інформаційна забезпеченість (доступність даних) – можливість застосування методу залежить від наявності достовірної та повної інформації;
- аналітична точність – здатність методу забезпечувати обґрунтовані, структуровані та кількісно або якісно інтерпретовані результати;
- ресурсомісткість – обсяг часу, трудових і методичних ресурсів, необхідних для реалізації методу;
- вартісна доцільність – співвідношення витрат на проведення аналізу та його управлінської цінності;
- рівень структурованості результатів – можливість подання результатів у формалізованому вигляді для подальшого стратегічного планування;

– адаптивність до умов невизначеності – здатність методу враховувати нестабільне зовнішнє середовище.

Отже, стратегічне управління розвитком є комплексним і безперервним процесом, спрямованим на формування, реалізацію та контроль довгострокових цілей діяльності підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити стратегічне управління як систему, що поєднує процесний, системний, ресурсний та адаптивний підходи, забезпечуючи узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із вимогами зовнішнього середовища. Визначено, що особливості стратегічного управління на промислових підприємствах зумовлені високою капіталомісткістю, технологічною складністю, тривалістю виробничих циклів та значною залежністю від ресурсного забезпечення.

Таблиця 1.2.4

Узагальнення критеріїв доцільності застосування методів і інструментів стратегічного управління

Група методів / інструментів	Приклади	Доступність даних	Точність результатів	Ресурсомісткість	Вартість застосування	Доцільність у стратегічному управлінні
Аналіз зовнішнього середовища	PEST-аналіз, EFE-матриця, модель Портера	Висока	Середня – висока	Середня	Низька	Формування стратегічних орієнтирів та оцінка середовища
Аналіз внутрішнього середовища	IFE-матриця, внутрішній аудит, аналіз ресурсів	Середня – висока	Висока	Середня	Низька	Виявлення сильних/слабких сторін підприємства
Інтегровані стратегічні методи	SWOT-аналіз	Середня	Середня	Низька	Низька	Узагальнення стратегічного стану підприємства
Структурно-логічні методи	Метод графів	Середня	Висока	Середня – висока	Середня	Ідентифікація причинно-наслідкових зв'язків проблем
Портфельні методи	BCG, GE/McKinsey, Ансоффа	Середня	Середня	Середня	Середня	Формування напрямів розвитку та розподіл ресурсів
Інструменти реалізації стратегії	BSC, KPI, roadmap, бюджетування	Висока (внутрішні дані)	Висока	Висока	Середня – висока	Операціоналізація та контроль реалізації стратегії

Джерело: складено автором

Дослідження цілей, функцій та етапів стратегічного управління дозволило встановити, що воно охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства та реалізується як логічно завершений, циклічний процес, який включає стратегічний аналіз, формування цілей, розроблення та реалізацію стратегії, а також контроль і її коригування. При цьому ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від узгодженості цілей, функцій та етапів, а також від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що важливим елементом стратегічного управління є використання відповідних методів та інструментів. Методи забезпечують проведення комплексного аналізу середовища, формування стратегічних альтернатив та оцінювання їх ефективності, тоді як інструменти дозволяють реалізувати обрану стратегію та здійснювати контроль за досягненням поставлених цілей. Систематизація методів стратегічного управління дозволила виділити аналітичні, конкурентні, портфельні та інші групи методів, кожна з яких виконує специфічні функції у процесі стратегічного управління.

Тож, стратегічне управління розвитком підприємства виступає ключовим фактором забезпечення його довгострокової ефективності, конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного зовнішнього середовища. Комплексне використання теоретичних підходів, методів та інструментів стратегічного управління створює передумови для формування ефективної стратегії розвитку підприємства та її успішної реалізації.

## **РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «Ультрасейфеті»**

### **2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Ультрасейфеті»**

ТОВ «Ультрасейфеті» є українським підприємством, що спеціалізується на забезпеченні промислової безпеки та охорони праці. Компанія функціонує на ринку з 2004 року та за цей час сформувала позиції одного з провідних постачальників засобів індивідуального захисту (ЗІЗ) в Україні. Основною діяльністю підприємства є комплексне забезпечення підприємств професійними засобами захисту, включаючи спецодяг, спецвзуття та інші елементи безпеки праці.

Асортимент продукції компанії є досить широким і охоплює понад 2000 найменувань. До нього входять засоби захисту органів дихання, слуху, зору, рук, а також обладнання для роботи на висоті, газоаналізатори, протипожежні та електротехнічні засоби. Компанія співпрацює з провідними світовими виробниками, такими як UVEX, 3M, Ansell, Portwest та іншими, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції та відповідність міжнародним стандартам безпеки.

Окрім торговельної діяльності, ТОВ «Ультрасейфеті» має власне виробництво та партнерські зв'язки, що дає змогу виготовляти корпоративний і спеціальний одяг із професійних тканин. Це підвищує гнучкість компанії у задоволенні індивідуальних потреб клієнтів та формує її конкурентні переваги на ринку.

Географія діяльності підприємства охоплює кілька великих міст України, зокрема Київ, Харків, Дніпро, Одесу та Кривий Ріг, що свідчить про розвинену збутову мережу та орієнтацію на роботу з промисловими клієнтами по всій країні. Таким чином, ТОВ «Ультрасейфеті» виступає як

багатопрофільна компанія, що поєднує функції виробника, дистриб'ютора та сервісного постачальника у сфері промислової безпеки.

ТОВ «Ультрасейфеті» є юридично зареєстрованим суб'єктом господарювання в Україні, що здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства [74]. Юридичну особу було зареєстровано 11 квітня 2011 року із кодом ЄДРПОУ 37674503. Юридична адреса компанії: м. Київ, бульвар Академіка Вернадського, будинок 36. Керівництво підприємством здійснює директор Котеньов Максим Михайлович, який відповідає за стратегічне управління та операційну діяльність компанії.

Статутний капітал товариства становить 1 000 грн, а єдиним засновником і кінцевим бенефіціарним власником виступає Тарасьєва Ірина Валеріївна, що володіє 100% часткою підприємства. Така структура власності свідчить про високий рівень централізації управління та можливість оперативного прийняття управлінських рішень.

Основним видом діяльності ТОВ «Ультрасейфеті» є оптова торгівля одягом і взуттям (КВЕД 46.42), що безпосередньо пов'язано з реалізацією засобів індивідуального захисту, спецодягу та спецвзуття. Водночас підприємство здійснює і низку додаткових видів діяльності, серед яких виробництво верхнього одягу, роздрібна торгівля у спеціалізованих магазинах, неспеціалізована оптова торгівля, а також дослідження кон'юнктури ринку. Така диверсифікація діяльності розширює можливості компанії щодо адаптації до змін ринкового середовища та формування конкурентних переваг.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.1.

Організаційна структура ТОВ «Ультрасейфеті» має лінійно-функціональний характер, що передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень та функцій між окремими підрозділами підприємства. На найвищому рівні управління знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, визначає стратегічні напрями розвитку та контролює результати роботи. Безпосередньо йому підпорядковується

заступник директора, який координує поточну діяльність і забезпечує взаємодію між структурними підрозділами.

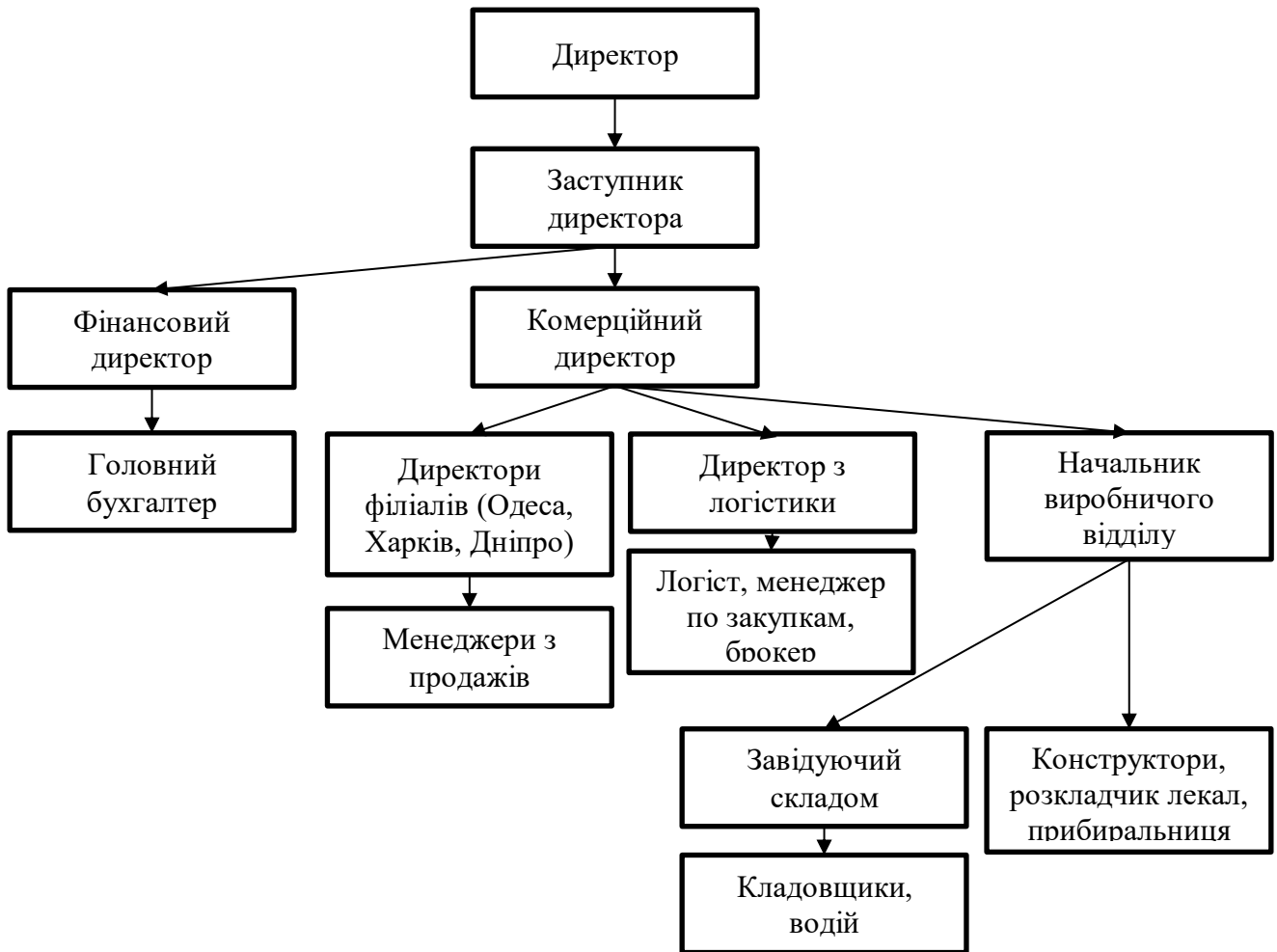


Рис. 2.1.1. Організаційна структура ТОВ «Ультрасейфеті»

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.*

Фінансова складова контролюється фінансовим директором, якому підпорядковується головний бухгалтер. Вони відповідають за фінансове планування, облік, контроль витрат і забезпечення фінансової стабільності підприємства. Комерційний напрям очолює комерційний директор, який керує процесами збуту та розвитку ринку. У його підпорядкуванні перебувають директори філіалів (Одеса, Харків, Дніпро), а також менеджери з продажів, що безпосередньо забезпечують реалізацію продукції та роботу з клієнтами.

Окремим функціональним напрямом є логістика, яку очолює директор з логістики. Йому підпорядковуються логіст, менеджер із закупівель та брокер,

які забезпечують постачання продукції, управління запасами та організацію транспортних процесів. Складська діяльність організована через завідувача складом, якому підпорядковуються кладовщики та водій, що відповідають за зберігання і переміщення товарів.

Виробничий напрям представлений начальником виробничого відділу, який керує процесами виготовлення продукції. У його підпорядкуванні знаходяться конструктори, розкладчик лекал та прибиральниця, що забезпечують як технологічну підготовку виробництва, так і підтримку належних умов праці.

Отже, організаційна структура ТОВ «Ультрасейфеті» є чітко ієрархічною та функціонально спеціалізованою, що сприяє ефективному управлінню, розподілу відповідальності та координації діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Організація процесу виробництва та постачання ТОВ «Ультрасейфеті» представлена у табл. 2.1.1.

Організація процесу виробництва та постачання продукції ТОВ «Ультрасейфеті» має комплексний характер і поєднує виробничу, торговельну та логістичну діяльність. Підприємство орієнтується переважно на корпоративних клієнтів (промислові, будівельні компанії, СТО), що зумовлює виконання індивідуальних замовлень і активну участь у тендерах. Початковий етап передбачає роботу менеджерів із клієнтами, формування комерційних пропозицій та узгодження вимог до продукції. Після цього замовлення передається до відділу забезпечення у вигляді заявки на закупівлю або виробництво.

На наступних етапах підприємство забезпечує ресурси шляхом поєднання власного виробництва та імпорту продукції. Виготовлення спецодягу здійснюється відповідно до вимог замовників, а за потреби організовується закупівля готових товарів. Завершується процес складською обробкою та доставкою продукції клієнтам. Таким чином, діяльність компанії охоплює повний цикл: від роботи з клієнтом і формування замовлення до

виробництва, постачання та відвантаження, що забезпечує гнучкість і ефективність її функціонування.

Таблиця 2.1.1

## Організація процесу виробництва та постачання ТОВ «Ультрасейфеті»

№	Етап процесу	Зміст етапу	Відповідальні	Результат
1	Робота з клієнтами	Пошук клієнтів (ДТЕК, будівельні компанії, СТО), участь у тендерах, переговори, узгодження умов	Менеджери з продажів	Отримання замовлення
2	Формування замовлення	Оформлення заявки, визначення потреб (пошив або закупівля продукції)	Менеджери з продажів	Сформоване технічне завдання
3	Передача заявки	Передача інформації у відділ забезпечення	Менеджери з продажів	Заявка на виконання
4	Забезпечення ресурсами	Закупівля матеріалів, імпорт продукції або планування виробництва	Відділ забезпечення, логістика	Наявність ресурсів
5	Виробництво продукції	Пошив спецодягу, виготовлення продукції відповідно до вимог клієнта	Виробничий відділ	Готова продукція
6	Закупівля готових товарів	Закупівля ЗІЗ та іншої продукції у постачальників	Відділ забезпечення	Сформований товарний запас
7	Складська обробка	Приймання, зберігання, комплектація замовлення	Склад (завідувач, кладовщики)	Підготовлене замовлення
8	Доставка клієнту	Відвантаження та транспортування продукції	Логістика, водій	Виконане замовлення
9	Післяпродажна взаємодія	Підтримка зв'язку з клієнтом, можливе повторне замовлення	Менеджери з продажів	Довгострокові відносини

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.*

Основні фінансові показники ТОВ «Ультрасейфеті» за 2021–2024 роки представлені у табл. 2.1.2 та на рис. 2.1.2.

Дохід компанії має нестабільну, але загалом позитивну динаміку. У 2022 році спостерігається суттєве зниження обсягів реалізації (до 73,97 млн грн), що, ймовірно, пов'язано з кризовими умовами воєнного періоду та скороченням ділової активності.

Таблиця 2.1.2

## Основні фінансові показники ТОВ «Ультрасейфеті» за 2021–2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024	Абс. прир. 2024 до 2021, грн	Відн. прир. 2024 до 2021, %
Дохід	99786900	73966800	126666500	115636600	15849700	15,88
Чистий прибуток	3536700	4893800	8972100	6599600	3062900	86,60
Активи	49669200	47171100	64121300	68243500	18574300	37,40
Зобов'язання	15515400	8125600	16067400	13527200	-1988200	-12,81

Джерело: складено автором на основі даних [74]

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Ультрасейфеті» за 2021–2024 рр. свідчить про загальне зміцнення позицій підприємства, незважаючи на коливання окремих показників у досліджуваному періоді.

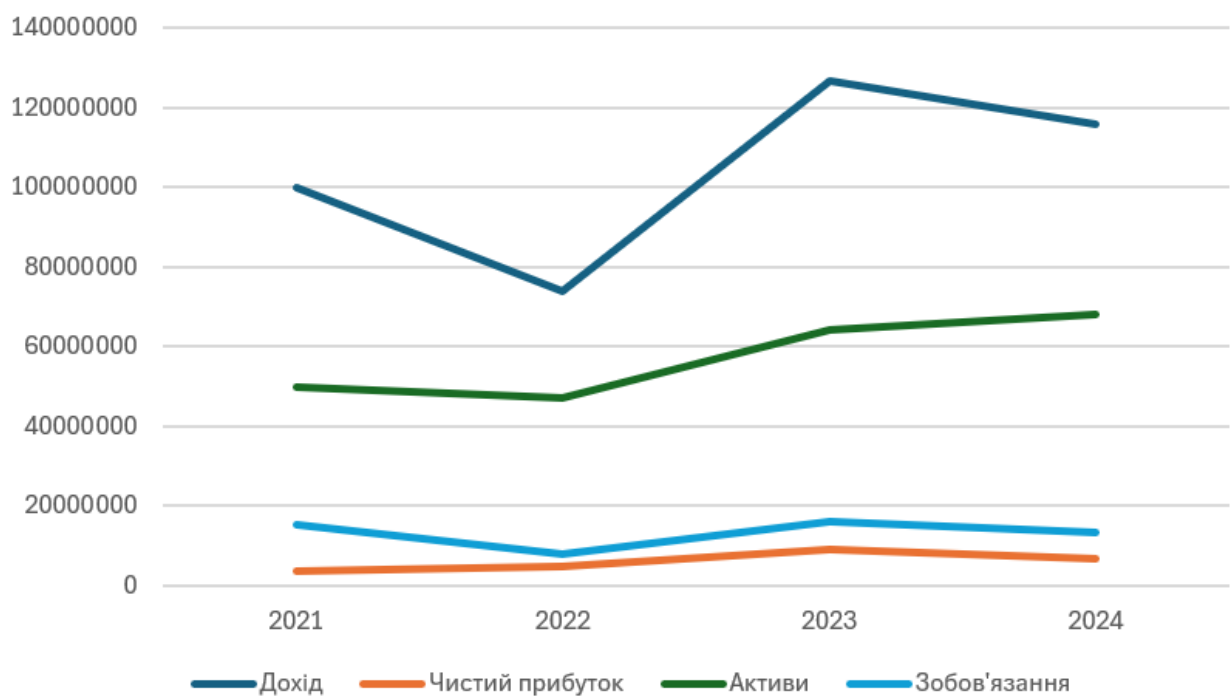


Рис. 2.1.2. Основні фінансові показники ТОВ «Ультрасейфеті» за 2021–2024 роки

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Водночас уже у 2023 році підприємство демонструє різке відновлення та зростання доходу до 126,67 млн грн, а у 2024 році показник дещо зменшується до 115,64 млн грн, однак залишається вищим за рівень 2021 року. Загальний

приріст доходу за період становить 15,88%, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися до складних умов.

Чистий прибуток характеризується більш стійкою висхідною тенденцією. Незважаючи на коливання доходу, прибуток зростав із 3,54 млн грн у 2021 році до 6,60 млн грн у 2024 році, досягнувши пікового значення у 2023 році (8,97 млн грн). Відносний приріст у 86,6% є свідченням підвищення ефективності діяльності, оптимізації витрат та покращення маржинальності бізнесу.

Активи підприємства протягом аналізованого періоду зросли на 37,4%, що вказує на розширення господарської діяльності, нарощення ресурсної бази та потенційне інвестування у розвиток. Особливо помітне зростання відбулося у 2023–2024 рр., що може свідчити про активізацію діяльності після кризового періоду.

Зобов'язання, навпаки, мають тенденцію до скорочення у довгостроковій динаміці (–12,81% у 2024 році порівняно з 2021 роком), хоча у 2023 році спостерігалось їх тимчасове зростання. Загальне зниження рівня зобов'язань свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства, зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та більш ефективне управління фінансовими ресурсами.

У цілому фінансовий стан ТОВ «Ультрасейфеті» можна оцінити як позитивний. Підприємство демонструє здатність до відновлення після кризових явищ, забезпечує зростання прибутковості, нарощує активи та одночасно контролює рівень зобов'язань. Це свідчить про ефективну адаптацію до змін зовнішнього середовища та формує передумови для подальшого стабільного розвитку.

Конкурентне середовище ТОВ «Ультрасейфеті» формується в межах ринку засобів індивідуального захисту (ЗІЗ), спецодягу та спецвзуття, який в Україні характеризується високим рівнем конкуренції та значною кількістю учасників. Основними конкурентами підприємства є як національні виробники спецодягу, так і дистриб'ютори міжнародних брендів (зокрема

компанії, що постачають продукцію таких виробників, як 3M, UVEX, Portwest тощо). Такі компанії конкурують за рахунок якості продукції, широти асортименту, цінової політики та рівня сервісу.

Серед конкурентів можна виокремити кілька груп. Перша - це великі українські виробники спецодягу, які мають власні виробничі потужності та можуть пропонувати індивідуальне пошиття за нижчими цінами. Друга - імпортери та дистриб'ютори міжнародних брендів, які забезпечують високу якість і відповідність міжнародним стандартам, але часто мають вищу ціну. Третя - невеликі локальні постачальники та інтернет-магазини, що конкурують переважно за рахунок ціни та швидкості обслуговування.

Конкурентними перевагами ТОВ «Ультрасейфеті» є поєднання власного виробництва та імпорту, широкий асортимент продукції, орієнтація на корпоративних клієнтів і досвід участі у тендерах. Це дозволяє підприємству пропонувати комплексні рішення «під ключ» і гнучко адаптуватися до потреб замовників. Водночас до основних викликів належать висока конкуренція, ціновий тиск з боку дешевших постачальників, залежність від імпорту та валютних коливань.

Зовнішнє середовище функціонування підприємства значною мірою визначається макроекономічними та галузевими факторами. В умовах воєнного стану спостерігається як зниження ділової активності в окремих галузях, так і зростання попиту на засоби захисту в критично важливих секторах (енергетика, будівництво, логістика). Важливу роль відіграють також законодавчі вимоги до охорони праці, які стимулюють підприємства забезпечувати персонал якісними ЗІЗ.

Таким чином, конкурентне середовище ТОВ «Ультрасейфеті» є динамічним і насиченим, проте підприємство займає достатньо сильні позиції завдяки комплексному підходу до обслуговування клієнтів, диверсифікації діяльності та здатності адаптуватися до змін зовнішніх умов.

З метою аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства проведено SWOT-аналіз (табл. 2.1.3).

Таблиця 2.1.3

## SWOT-аналіз ТОВ «Ультрасейфеті»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Широкий асортимент засобів індивідуального захисту та спецодягу</p> <p>Поєднання власного виробництва та дистрибуції</p> <p>Досвід роботи з корпоративними клієнтами та участі у тендерах</p> <p>Налагоджена логістика та складська система</p> <p>Гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень</p> <p>Позитивна динаміка прибутковості та активів</p>	<p>Залежність від імпортних поставок і валютних коливань</p> <p>Відносно невеликий статутний капітал</p> <p>Обмеженість фінансових ресурсів для масштабування</p> <p>Залежність від великих клієнтів (концентрація ризику)</p> <p>Можливі перебої з постачанням у кризових умовах</p> <p>Недостатній рівень впізнаваності бренду на міжнародному ринку</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Зростання попиту на ЗІЗ у промисловості та будівництві</p> <p>Розширення географії продажів (вихід на зовнішні ринки)</p> <p>Участь у державних і міжнародних тендерах</p> <p>Розвиток власного виробництва та бренду</p> <p>Діджиталізація продажів (онлайн-канали)</p> <p>Партнерство з міжнародними виробниками</p>	<p>Високий рівень конкуренції на ринку</p> <p>Ціновий тиск з боку дешевих постачальників</p> <p>Економічна нестабільність та воєнні ризики</p> <p>Перебої в логістиці та постачанні</p> <p>Зміни законодавства у сфері імпорту та сертифікації</p> <p>Колівання валютних курсів</p>

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.*

ТОВ «Ультрасейфеті» володіє низкою суттєвих внутрішніх переваг, які забезпечують їй конкурентні позиції на ринку засобів індивідуального захисту та спецодягу. До сильних сторін підприємства належать широкий асортимент продукції, поєднання власного виробництва та дистрибуції, досвід роботи з корпоративними клієнтами та участь у тендерах, налагоджена логістика та складська система, а також гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень. Крім того, позитивна динаміка прибутковості та активів свідчить про ефективність фінансового управління та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Серед слабких сторін виділяються залежність від імпортних поставок і валютних коливань, обмежені фінансові ресурси для масштабування, невеликий статутний капітал, концентрація ризику через залежність від

великих клієнтів, можливі перебої з постачанням у кризових умовах та недостатній рівень впізнаваності бренду на міжнародному ринку. Ці фактори можуть обмежувати стратегічні можливості компанії та потребують уваги при плануванні розвитку.

Аналіз зовнішніх можливостей показує перспективи для розширення діяльності: зростання попиту на ЗІЗ у промисловості та будівництві, вихід на нові географічні ринки, участь у державних і міжнародних тендерах, розвиток власного виробництва та бренду, діджиталізація продажів і посилення партнерства з міжнародними виробниками. Водночас зовнішнє середовище містить ризики, серед яких високий рівень конкуренції, ціновий тиск з боку дешевших постачальників, економічна нестабільність і воєнні ризики, перебої в логістиці та постачанні, зміни законодавства та коливання валютних курсів.

Отже, ТОВ «Ультрасейфеті» перебуває у вигідному стратегічному положенні, маючи сильні внутрішні ресурси та потенціал для розширення ринкової присутності. Основною умовою подальшого успішного розвитку є мінімізація слабких сторін та ефективне управління зовнішніми загрозами шляхом диверсифікації постачання, підвищення фінансової стійкості та зміцнення бренду на національному й міжнародному рівнях.

Для більш детального аналізу вирішено побудувати IFE (табл. 2.1.4) та EFE (табл. 2.1.5) матриці.

Доцільно зазначити, що формування IFE-матриці здійснювалося на основі результатів проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Ультрасейфеті». До переліку критичних внутрішніх факторів було включено ключові сильні та слабкі сторони підприємства, які найбільш суттєво впливають на ефективність його діяльності та конкурентоспроможність. Кожному фактору було присвоєно ваговий коефіцієнт залежно від рівня його важливості, при цьому сума всіх ваг дорівнює 1, що забезпечує збалансованість оцінювання. Оцінка факторів здійснювалася за шкалою від 1 до 4, де 1 – слабка позиція, 2 – нижче середнього рівня, 3 – середній рівень, 4 – сильна позиція підприємства. Для слабких сторін оцінювання відображає ступінь їх негативного впливу на

діяльність компанії. На основі добутку вагових коефіцієнтів та відповідних оцінок визначено зважені значення, що дозволяє комплексно оцінити внутрішній стан підприємства.

Таблиця 2.1.4

## IFE-matrix ТОВ «Ультрасейфеті»

Критичні внутрішні фактори успіху підприємства		Ваг. к.	Оцінка	Зважена
Сильні сторони (S)				
S1	Широкий асортимент засобів індивідуального захисту та спецодягу	0,1	4	0,4
S2	Поєднання власного виробництва та дистрибуції	0,05	4	0,2
S3	Досвід роботи з корпоративними клієнтами та участі у тендерах	0,075	3	0,225
S4	Налагоджена логістика та складська система	0,1	3	0,3
S5	Гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень	0,075	3	0,225
S6	Позитивна динаміка прибутковості та активів	0,1	4	0,4
Слабкі сторони (W)				
W1	Залежність від імпортних поставок і валютних коливань	0,125	2	0,250
W2	Відносно невеликий статутний капітал	0,05	2	0,100
W3	Обмеженість фінансових ресурсів для масштабування	0,075	2	0,150
W4	Залежність від великих клієнтів (концентрація ризику)	0,1	2	0,200
W5	Можливі перебої з постачанням у кризових умовах	0,075	1	0,075
W6	Недостатній рівень впізнаваності бренду на міжнародному ринку	0,075	1	0,075
Загалом				2,6

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.*

Загальна оцінка 2,6 показує, що внутрішній стан ТОВ «Ультрасейфеті» є помірно сильним: підприємство має достатню основу для розвитку, але запас стійкості не є високим. Його позиція тримається насамперед на асортименті, поєднанні виробництва з дистрибуцією, наявній клієнтській базі та позитивній фінансовій динаміці. Це формує здатність підприємства працювати в умовах нестабільного попиту й підтримувати операційну діяльність навіть за ускладнення зовнішнього середовища.

Водночас оцінка не дає підстав говорити про повну внутрішню збалансованість. Найбільш вразливими залишаються ресурсна та фінансова складові: залежність від імпорту, валютних коливань, обмежені можливості масштабування та ризик концентрації клієнтів стримують розвиток

підприємства. Тому стратегічний акцент має бути зміщений не лише на використання наявних сильних сторін, а й на зменшення залежності від зовнішніх постачальників, диверсифікацію клієнтської бази та посилення фінансової стійкості.

EFE-матриця також базується на результатах SWOT-аналізу та відображає ключові можливості й загрози зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Ультрасейфеті». До аналізу було включено найбільш значущі фактори макро- та мікросередовища, що визначають перспективи розвитку підприємства. Розрахунок зважених оцінок дозволяє визначити загальний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства та рівень його адаптивності до ринкових умов (табл. 2.1.5).

Таблиця 2.1.5

## EFE-matrix ТОВ «Ультрасейфеті»

Критичні зовнішні фактори успіху підприємства		Ваг. к.	Оцінка	Зважена
Можливості (О)				
O1	Зростання попиту на ЗІЗ у промисловості та будівництві	0,15	4	0,6
O2	Розширення географії продажів (вихід на зовнішні ринки)	0,1	4	0,4
O3	Участь у державних і міжнародних тендерах	0,075	4	0,3
O4	Розвиток власного виробництва та бренду	0,075	4	0,3
O5	Діджиталізація продажів (онлайн-канали)	0,05	2	0,1
O6	Партнерство з міжнародними виробниками	0,05	3	0,15
Загрози (Т)				
T1	Високий рівень конкуренції на ринку	0,1	3	0,3
T2	Ціновий тиск з боку дешевих постачальників	0,075	3	0,225
T3	Економічна нестабільність та воєнні ризики	0,15	4	0,6
T4	Перебої в логістиці та постачанні	0,075	3	0,225
T5	Зміни законодавства у сфері імпорту та сертифікації	0,05	2	0,1
T6	Коливання валютних курсів	0,05	3	0,15
Загалом				3,45

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.*

Аналіз EFE-матриці дозволяє оцінити характер і силу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Отримане інтегральне значення становить 3,45, що свідчить про високу здатність ТОВ «Ультрасейфеті» використовувати зовнішні можливості та відносно ефективно протидіяти загрозам.

Отриманий результат вказує на те, що у зовнішньому середовищі підприємства домінують значущі можливості, зокрема зростання попиту на засоби індивідуального захисту, розширення географії збуту та участь у тендерних процедурах. Водночас наявні суттєві загрози, пов'язані з воєнними ризиками, логістичними перебоями, конкуренцією та ціновим тиском, формують високий рівень невизначеності функціонування.

## **2.2. Діагностика проблем системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті»**

Сучасні умови функціонування підприємства вимагають комплексного підходу до оцінки його внутрішніх ресурсів, організаційних структур, фінансового стану та зовнішніх факторів, що впливають на реалізацію стратегічних цілей.

Для забезпечення системності дослідження доцільно застосувати метод графів, який дозволяє наочно відобразити взаємозв'язки між окремими проблемами, їхні причинно-наслідкові зв'язки та пріоритети впливу на розвиток підприємства. Такий підхід сприяє більш глибокому розумінню слабких місць у системі стратегічного управління та формуванню ефективних заходів для їх усунення.

У рамках дослідження планується виділити ключові проблеми підприємства, пов'язані зі стратегічним управлінням розвитком ТОВ «Ультрасейфеті» і згрупувати їх за основними напрямками: стратегічне планування та управління, фінансове управління та інвестиції, організаційна та виробнича структура, маркетинг і робота з клієнтами. Це дозволяє створити комплексну картину стану системи управління та визначити, які проблеми мають найбільший вплив на розвиток ТОВ «Ультрасейфеті».

Застосування методу графів дає змогу візуалізувати проблеми у вигляді мережі взаємопов'язаних факторів, що полегшує процес прийняття управлінських рішень, визначення пріоритетних напрямів стратегічних змін і

оцінку потенційних ризиків. Таким чином, дана діагностика є необхідним кроком для оптимізації системи стратегічного управління та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Виділені проблеми ТОВ «Ультрасейфеті», пов'язані із стратегічним управлінням розвитком, представлені у табл. 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Проблеми ТОВ «Ультрасейфеті», пов'язані із стратегічним управлінням розвитком

№	Проблема
П1	Відсутність чітко задокументованої довгострокової стратегії розвитку.
П2	Недостатня системність у плануванні ресурсів для реалізації стратегічних цілей.
П3	Слабкий контроль за виконанням стратегічних планів.
П4	Обмежена аналітична підтримка управлінських рішень.
П5	Невизначеність пріоритетів при виборі напрямів розвитку.
П6	Недостатня адаптація стратегії до змін зовнішнього середовища (економічна нестабільність, воєнні ризики).
П7	Відсутність механізмів оцінки ефективності стратегічних рішень.
П8	Обмежені фінансові ресурси для масштабування виробництва та виходу на нові ринки.
П9	Недостатня диверсифікація джерел фінансування.
П10	Висока залежність від імпортних постачальників і валютних коливань.
П11	Недостатнє планування інвестицій у розвиток технологій та обладнання.
П12	Недостатній контроль за рентабельністю окремих напрямів діяльності.
П13	Складна координація між підрозділами через лінійно-функціональну структуру.
П14	Недостатній рівень делегування повноважень та автономності підрозділів.
П15	Обмежена інтеграція виробничого та комерційного напрямів.
П16	Недостатня мотивація персоналу до участі у стратегічних проектах.
П17	Відсутність системи оцінки компетенцій та потреб у навчанні для управлінців.
П18	Недостатня впізнаваність бренду на національному та міжнародному ринках.
П19	Високий рівень конкуренції та ціновий тиск з боку дешевих постачальників.
П20	Обмежені можливості цифрового просування та онлайн-продажів.
П21	Недостатня робота з лояльністю клієнтів та повторними замовленнями.
П22	Обмежена географія дистрибуції та залежність від великих корпоративних клієнтів.
П23	Перебої у логістиці та постачанні впливають на своєчасність виконання замовлень.
П24	Відсутність системного моніторингу змін законодавства та ринкових трендів.
П25	Недостатнє використання партнерських можливостей із міжнародними виробниками.

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.*

Для зручності аналізу виділені проблеми ТОВ «Ультрасейфеті» було агреговано у блоки, що відображають основні напрями стратегічного управління (рис. 2.2.1).

Таке групування дозволяє наочно побачити, які сфери діяльності підприємства мають найбільшу концентрацію проблем, та визначити пріоритети для подальшого втручання. Основні блоки включають: стратегічне планування та управління, фінансове управління та інвестиції, організаційна і виробнича структура, маркетинг та робота з клієнтами.

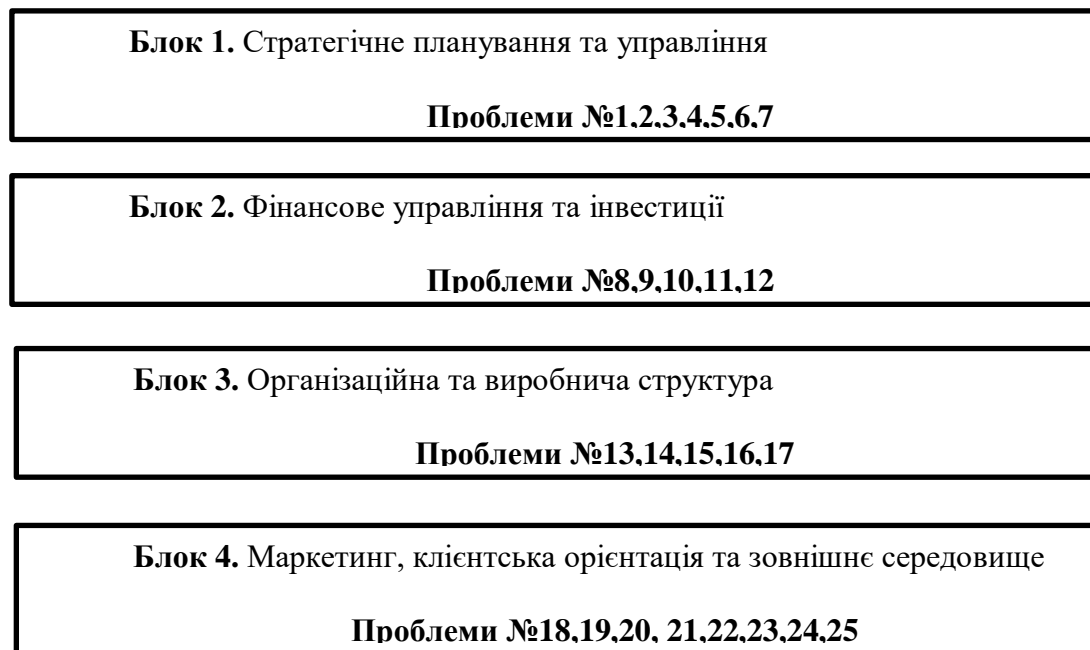


Рис. 2.2.1. Агреговані в блоки групи проблем ТОВ «Ультрасейфеті»

*Джерело: розроблено автором.*

Аналіз системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті» за допомогою методу графів дозволив виділити чотири кореневі проблеми, які мають найбільший вплив на ефективність розвитку підприємства: відсутність чітко задокументованої довгострокової стратегії розвитку (П1), недостатня диверсифікація джерел фінансування (П9), складна координація між підрозділами через лінійно-функціональну структуру (П13) та недостатнє використання партнерських можливостей із міжнародними виробниками (П25). Ці проблеми формують основу для подальшого порівняльного аналізу, оскільки вони визначають ключові напрями, які

потребують першочергового втручання для підвищення ефективності стратегічного управління.

Після того як були визначені кореневі проблеми у кожному блоці необхідно побудувати матрицю парних порівнянь кореневих проблем щоб, вона представлена у табл. 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

Матриця парних порівнянь кореневих проблем стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті»

№ проблеми	1	9	13	25
1		↗	↗	↗
9			0	↘
13				0
25				

*Джерело: розроблено автором.*

Наступним кроком на основі матриці побудовано граф (рис. 2.2.2).

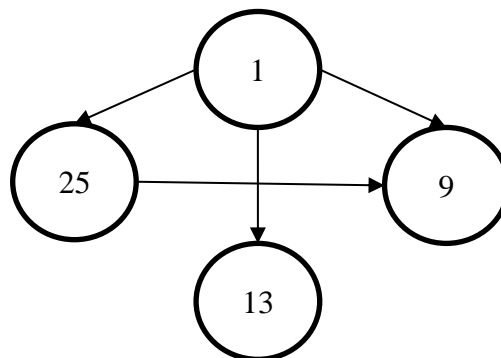


Рис. 2.2.2. Граф для кореневих проблем стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті»

*Джерело: розроблено автором.*

Порівняльний аналіз кореневих проблем ТОВ «Ультрасейфеті» дозволив визначити їхню ієрархію та пріоритети для подальшого вирішення. Встановлено, що П1 – відсутність чітко задокументованої довгострокової стратегії розвитку виступає ключовою кореневою проблемою, яка безпосередньо впливає на всі інші аспекти функціонування підприємства. П25

– недостатнє використання партнерських можливостей із міжнародними виробниками визначено як вузлову проблему, що пов'язує внутрішні та зовнішні фактори та формує потенціал для розвитку. Результуючими проблемами є П9 – недостатня диверсифікація джерел фінансування та П13 – складна координація між підрозділами через лінійно-функціональну структуру, оскільки вони прямо проявляють наслідки недостатньої стратегічної орієнтації та обмеженої інтеграції зовнішніх ресурсів.

Отже, отримані результати створюють логічне підґрунтя до наступного розділу роботи, у якому будуть запропоновані конкретні заходи щодо усунення виявлених проблем, оптимізації системи стратегічного управління та підвищення ефективності розвитку ТОВ «Ультрасейфеті».

Було обрано три стратегічні зони господарювання ТОВ «Ультрасейфеті», які відповідають основним напрямам діяльності підприємства:

– СЗГ 1, виробництво спецодягу - основний напрям, який формує близько 50% реалізації та має найвищий потенціал розвитку завдяки власному виробництву, можливості виконання корпоративних замовлень і адаптації продукції під потреби клієнтів.

– СЗГ 2, спецвзуття - стабільний напрям, який формує близько 30% реалізації та є важливою складовою комплексного забезпечення клієнтів, проте має нижчі можливості диференціації через залежність від постачальників і цінову конкуренцію.

– СЗГ 3, засоби індивідуального захисту - підтримувальний і перспективний напрям, який формує близько 20% реалізації та охоплює засоби захисту органів дихання, слуху, зору, рук, обладнання для роботи на висоті й інші товари промислової безпеки.

Отже, обрані СЗГ відображають товарну структуру підприємства, різний внесок напрямів у реалізацію та різний рівень стратегічного потенціалу.

Таблиця 2.2.3

Оцінка конкурентоспроможності та привабливості стратегічних зон господарювання ТОВ «Ультрасейфеті»

		СЗГ 1		СЗГ 2		СЗГ 3		
		2024	2025	2024	2025	2024	2025	
Фактори конкурентоспроможності	Вага							
	Відносна частка ринку	0,1	5	5	4	4	4	5
	Зростання частки ринку	0,1	4	5	3	3	4	4
	Охоплення дистриб'юторської мережі	0,05	4	5	5	5	5	6
	Кваліфікація персоналу	0,1	5	5	4	4	4	5
	Технологічні переваги	0,15	5	6	4	4	4	4
	Патенти, ноу-хау	0,05	3	3	3	3	3	3
	Маркетингові переваги	0,2	4	5	4	4	5	5
	Стратегічна гнучкість	0,1	5	5	4	4	4	4
	Загальний потенціал підприємства	0,15	5	6	4	4	4	5
Фактори привабливості галузі	Темпи росту ринку	0,1	4	5	4	4	5	5
	Диференціація продукції	0,2	6	6	4	4	4	5
	Особливості конкуренції	0,2	4	4	3	3	3	4
	Норма прибутку галузі	0,15	5	5	3	3	4	4
	Бар'єри входу та виходу з галузі	0,15	4	4	3	3	3	4
	Географічні переваги	0,05	4	4	5	5	5	5
	Структура витрат	0,1	3	4	4	4	4	4
	Юридичні обмеження	0,05	3	3	3	3	3	3
Обсяги реалізації (млн. грн)			57,82	61,92	34,69	35,21	23,13	24,28

Джерело: розроблено автором

За результатами оцінювання найсильніші позиції має СЗГ 1, виробництво спецодягу. Конкурентні переваги цього напрямку пов'язані з власним виробництвом, можливістю адаптації продукції під вимоги корпоративних клієнтів, вищим рівнем диференціації та найбільшою часткою в обсягах реалізації. У 2025 році прогнозується посилення цього напрямку за

рахунок зростання технологічних переваг, маркетингових можливостей і загального потенціалу підприємства.

СЗГ 2, спецвзуття, має стабільні, але нижчі оцінки. Напряму зберігає значення для комплексної пропозиції підприємства, однак не демонструє суттєвого покращення у 2025 році. Нижчі оцінки пояснюються сильнішою ціновою конкуренцією, меншою диференціацією продукції та залежністю від постачальників.

СЗГ 3, засоби індивідуального захисту, демонструє позитивну динаміку. Його конкурентна позиція посилюється завдяки широкому асортименту, стійкому попиту на продукцію промислової безпеки та розвиненій дистрибуторській мережі. У 2025 році покращення очікується насамперед за показниками відносної частки ринку, кваліфікації персоналу, загального потенціалу підприємства та диференціації продукції.

Для узагальнення результатів попереднього оцінювання було розраховано інтегральні показники конкурентної позиції та привабливості галузі за кожною СЗГ. Радіус кола визначено відповідно до частки СЗГ у загальному обсязі реалізації підприємства.

Таблиця 2.2.4

Узагальнені параметри стратегічних зон господарювання ТОВ  
«Ультрасейфети» для побудови портфельної матриці

СЗГ	Конкурентна позиція		Привабливість галузі		Радіус кола	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
СЗГ 1	4,55	5,2	4,4	4,6	0,50	0,51
СЗГ 2	3,9	3,9	3,5	3,5	0,30	0,29
СЗГ 3	4,2	4,6	3,75	4,3	0,20	0,20

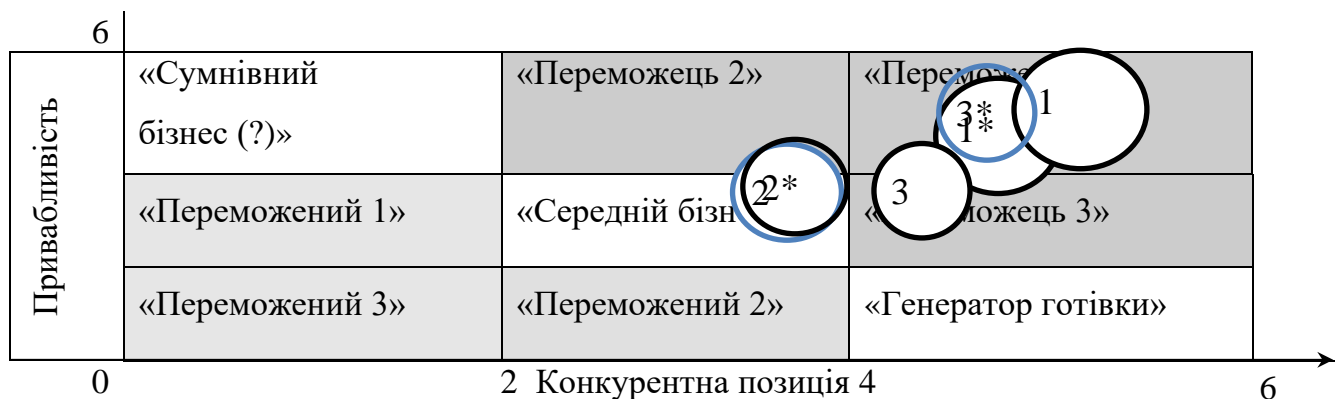
*Джерело: розроблено автором*

Узагальнені результати підтверджують перевагу СЗГ 1. Її конкурентна позиція зростає з 4,55 у 2024 році до 5,20 у 2025 році, а привабливість галузі підвищується з 4,40 до 4,60. Це свідчить про посилення виробництва спецодягу як основного напряму розвитку підприємства.

СЗГ 2 зберігає незмінні показники конкурентної позиції та привабливості галузі. Це означає, що спецвзуття має стабільну роль у портфелі, але не є головним джерелом стратегічного зростання. Радіус кола зменшується з 0,30 до 0,29, що відображає незначне зниження частки цього напрямку в реалізації.

СЗГ 3 має позитивну динаміку: конкурентна позиція зростає з 4,20 до 4,60, а привабливість галузі з 3,75 до 4,30. Це підтверджує перспективність напрямку засобів індивідуального захисту, хоча його частка в реалізації залишається на рівні 20%.

На основі показників конкурентної позиції та привабливості галузі побудовано портфельну матрицю. Вона відображає положення кожної СЗГ у координатах ринкової сили та галузевої привабливості, а розмір кола показує внесок напрямку в загальний обсяг реалізації.



*Джерело: розроблено автором*

За отриманими оцінками СЗГ ТОВ «Ультрасейфеті» розміщуються так:

- виробництво спецодягу - зона «Переможець 1», оскільки конкурентна позиція становить 4,55 у 2024 році та 5,20 у 2025 році, а привабливість галузі становить 4,40 та 4,60 відповідно;
- спецвзуття - зона «Середній бізнес», оскільки конкурентна позиція становить 3,90 у 2024-2025 роках, а привабливість галузі становить 3,50, тобто обидва показники перебувають у середньому діапазоні 2-4 бали;
- засоби індивідуального захисту - у 2024 році зона «Переможець 3», оскільки конкурентна позиція становить 4,20, а привабливість галузі 3,75;

у 2025 році зона «Переможець 1», оскільки обидва показники переходять у високий діапазон: 4,60 і 4,30.

Таблиця 2.2.5

Оцінювання факторів SPACE-аналізу за стратегічними зонами  
господарювання ТОВ «Ультрасейфеті»

		Вага	Оцінки СЗГ1		Оцінки СЗГ2		Оцінки СЗГ3	
			2024	2025	2024	2025	2024	2025
FS	Часткові критерії		2024	2025	2024	2025	2024	2025
	Виробничі витрати	0,3	4,2	4,5	4,4	4,3	4,1	4,2
	рентабельність вкладеного капіталу	0,2	5,1	5,3	4,5	4,6	4,7	4,8
	Рентабельність інвестицій	0,3	5	5,2	4,3	4,4	4,6	4,7
	обсяги заборгованості	0,2	4,8	5	4,7	4,8	4,7	4,8
				Оцінки СЗГ1		Оцінки СЗГ2		Оцінки СЗГ3
C	Часткові критерії (показники)	Вага	2024	2025	2024	2025	2024	2025
	Частка підприємства на ринку та її динаміка	0,3	4,8	5,1	4,2	4,3	4,5	4,7
	асортимент продукції підприємства	0,23	5	5,3	4,3	4,4	5,4	5,5
	Життєвий цикл продукції	0,2	5,1	5,2	4,4	4,5	4,8	4,9
	зв'язки зі споживачами	0,27	5,2	5,4	4,5	4,6	5	5,2
				Оцінки СЗГ1		Оцінки СЗГ2		Оцінки СЗГ3
IS	Часткові критерії (показники)	Вага	2024	2025	2024	2025	2024	2025
	Характеристика конкурентної ситуації в галузі	0,3	4,4	4,5	3,9	4	4,2	4,4
	Стадія життєвого циклу галузі	0,2	4,9	5,1	4,3	4,4	5	5,1
	Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	0,35	4,2	4,4	4	4,1	4,5	4,6
	використання виробів галузі в інших галузях	0,15	5,1	5,3	4,6	4,7	5,5	5,6
				Оцінки СЗГ1		Оцінки СЗГ2		Оцінки СЗГ3
ES	Часткові критерії (показники)	Вага	2024	2025	2024	2025	2024	2025
	Ступінь інноваційності галузі	0,15	4,7	5	4	4,1	4,5	4,8
	маркетингові та рекламні можливості в галузі	0,3	4,8	5,1	4,2	4,3	5	5,2
	стабільність прибутку (рентабельності)	0,25	5	5,2	4,2	4,3	4,8	4,9
	Мінливість попиту	0,3	4,6	4,8	4,4	4,5	5	5,1

Джерело: розроблено автором

За результатами оцінювання факторів SPACE-аналізу найсильнішу позицію має виробництво спецодягу. Цей напрям демонструє високі значення

фінансової сили, конкурентних переваг і стабільності середовища. У 2025 році прогнозується покращення більшості показників, що свідчить про посилення його стратегічної ролі в діяльності підприємства.

Спецвзуття має стабільні, але нижчі оцінки порівняно з іншими СЗГ. Напрямок зберігає значення для комплексної пропозиції підприємства, однак його розвиток характеризується меншою динамікою. Основні обмеження пов'язані з вищою стандартизованістю продукції, залежністю від постачальників і сильнішим ціновим тиском.

Засоби індивідуального захисту мають достатньо сильні позиції, особливо за асортиментом, привабливістю галузі, маркетинговими можливостями та використанням продукції в різних сферах. У 2025 році цей напрямок демонструє позитивне зміщення, що підтверджує його перспективність для подальшого розвитку.

Після оцінювання часткових факторів було розраховано узагальнені значення за критеріями SPACE-аналізу та координати стратегічних векторів. Для критеріїв CA та ES використано від'ємні значення, оскільки вони відображають конкурентний тиск і нестабільність середовища. Координата x визначається як сума CA та IS, а координата y як сума FS та ES.

Таблиця 2.2.6

Координати стратегічних векторів SPACE-аналізу за СЗГ ТОВ  
«Ультрасейфеті»

СЗГ	Значення за критеріями								Координати векторів			
	CA		IS		FS		ES		x		y	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
СЗГ 1	-	-	4,535	4,705	4,74	4,97	1,225	-0,98	3,549	3,952	3,515	3,99
СЗГ 2	1,656	1,556	4,195	4,31	4,45	4,49	-1,71	-1,58	2,539	2,754	2,74	2,91
СЗГ 3	1,098	0,941	4,66	4,79	4,49	4,59	1,125	0,965	3,562	3,849	3,365	3,625

Джерело: розроблено автором

Усі три стратегічні зони господарювання мають додатні координати  $x$  та  $y$  у 2024 і 2025 роках. Це свідчить про їх розміщення в зоні агресивного стратегічного стану. Такий стан означає наявність достатньої фінансової сили, привабливості галузі та конкурентних переваг для подальшого розвитку.

Таблиця 2.2.7

Відстані між поточними та прогнозними оцінками СЗГ ТОВ

«Ультрасейфеті» за SPACE-аналізом

Відстані				
СЗГ	$\Delta CA$	$\Delta IS$	$\Delta FS$	$\Delta ES$
СЗГ1	0,233	0,17	0,23	0,245
СЗГ2	0,1	0,115	0,0	0,13
СЗГ3	0,157	0,13	0,1	0,16

*Джерело: розроблено автором*

Найбільше прогнозне зміщення має виробництво спецодягу. Це підтверджує, що саме цей напрям має найвищий потенціал посилення у 2025 році. Найпомітніші зміни спостерігаються за стабільністю середовища, конкурентними перевагами та фінансовою силою.

Засоби індивідуального захисту демонструють помірне, але стабільне покращення. Основні зміни пов'язані з посиленням конкурентних переваг і стабільності середовища.

Спецвзуття має найменші відстані між поточними та прогнозними значеннями, що свідчить про стабільний, але менш динамічний розвиток напрямку.

Для узагальнення напрямку стратегічного зміщення було визначено коефіцієнти  $\alpha$  та  $\beta$ . Вони характеризують інтенсивність переміщення СЗГ між поточним і прогнозним станом.

Таблиця 2.2.8

Коефіцієнти зміщення стратегічних позицій СЗГ ТОВ «Ультрасейфеті»

Коефіцієнти		
СЗГ	$\alpha$	$\beta$
СЗГ 1	0,48	0,40
СЗГ 2	0,17	0,22
СЗГ 3	0,26	0,29

*Джерело: розроблено автором*

Найвищі коефіцієнти має виробництво спецодягу, що підтверджує його пріоритетність у стратегічному розвитку підприємства. Значення  $\alpha = 0,48$  та  $\beta = 0,40$  свідчать про найвищу інтенсивність прогнозного покращення серед усіх СЗГ.

Засоби індивідуального захисту мають середній рівень стратегічного зміщення. Значення  $\alpha = 0,26$  та  $\beta = 0,29$  підтверджують доцільність поступового розширення цього напрямку.

Спецвзуття має найнижчу інтенсивність зміщення, оскільки  $\alpha = 0,17$ , а  $\beta = 0,22$ . Для цього напрямку більш доцільною є стратегія підтримки, контролю витрат і вибіркового просування.

На основі розрахованих координат побудовано SPACE-матрицю, яка відображає поточне та прогнозне положення кожної стратегічної зони господарювання. Графічне представлення підтверджує стратегічний стан напрямків та характер їх прогнозного зміщення.



Рисунок 2.2.2. SPACE-матриця стратегічних зон господарювання ТОВ «Ультрасейфеті»

Джерело: розроблено автором

Результати SPACE-матриці підтверджують, що всі три СЗГ перебувають у зоні агресивного стратегічного стану. Це означає, що підприємство має достатні передумови для активного розвитку, однак інтенсивність такого розвитку має відрізнятись за окремими напрямками.

Виробництво спецодягу має бути головним напрямом стратегічного розвитку. Засоби індивідуального захисту доцільно розвивати як другий перспективний напрям. Спецвзуття варто зберігати як підтримувальну складову комплексної товарної пропозиції підприємства.

## **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «Ультрасейфеті»**

### **3.1. Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Ультрасейфеті»**

Результати стратегічної діагностики свідчать, що подальший розвиток ТОВ «Ультрасейфеті» має спиратися не на розширення всіх напрямів одночасно, а на чітке розмежування їх ролі в портфелі підприємства. Для підприємства доцільним є перехід до вибіркового стратегічного розвитку, за якого основні ресурси концентруються на найсильнішому напрямі, перспективні напрями отримують підтримку для зростання, а стабільні напрями виконують функцію доповнення комплексної пропозиції.

Головним стратегічним орієнтиром для ТОВ «Ультрасейфеті» має стати зміцнення позиції підприємства як комплексного постачальника рішень у сфері промислової безпеки з одночасним посиленням власного виробничого компонента. Для цього потрібно не лише підтримувати широту асортименту, а й підвищувати керованість товарного портфеля, контролювати прибутковість кожної СЗГ, скорочувати залежність від імпорتنих поставок і формувати довгострокові відносини з корпоративними клієнтами.

Основні стратегічні напрями розвитку підприємства мають охоплювати такі управлінські пріоритети:

- розвиток виробництва спецодягу як базового напрямку зростання, оскільки саме цей сегмент має найвищу стратегічну позицію, найбільший внесок у реалізацію та найкращі можливості для формування доданої вартості;
- розширення напрямку засобів індивідуального захисту як перспективної СЗГ, що має стабільний попит, широкий асортиментний потенціал і значення для комплексного обслуговування промислових клієнтів;
- підтримка напрямку спецвзуття як стабільної складової товарного портфеля, що доповнює основну пропозицію, але не потребує пріоритетного інвестиційного навантаження;

- підвищення стійкості постачання через диверсифікацію постачальників, формування резервів за критичними позиціями та посилення переговорних позицій у роботі з партнерами;
- впровадження управління за СЗГ, що передбачає окреме планування доходів, витрат, маржинальності, запасів і цільових показників за кожним напрямом;
- посилення клієнтської роботи через сегментацію корпоративних замовників, розвиток повторних продажів, персоналізовані комерційні пропозиції та контроль якості виконання замовлень;
- удосконалення внутрішньої координації між продажами, виробництвом, закупівлями, складом і логістикою для скорочення затримок та підвищення точності виконання замовлень.

Запропоновані напрями систематизовано у табл. 3.1.1.

Таблиця 3.1.1

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Ультрасейфеті»

Стратегічний напрям	Зміст напрямку	Очікуваний результат
Посилення виробництва спецодежды	Розширення виробничих можливостей, оновлення обладнання, стандартизація моделей, розвиток індивідуальних корпоративних замовлень	Зростання частки продукції з вищою доданою вартістю
Розвиток напрямку ЗІЗ	Розширення асортименту, формування галузевих комплектів, посилення роботи з брендовими постачальниками	Збільшення повторних замовлень і комплексних продажів
Оптимізація напрямку спецвзуття	Перегляд асортименту, контроль закупівельної ціни, скорочення низькооборотних позицій	Підвищення оборотності запасів і стабілізація маржинальності
Управління за СЗГ	Окремий облік доходу, витрат, маржі, запасів і планових показників за кожним напрямом	Підвищення точності управлінських рішень
Розвиток партнерств	Перегляд умов співпраці з постачальниками, спільні програми просування, пошук альтернативних каналів поставок	Зниження ризиків постачання та посилення асортиментної стабільності
Посилення роботи з корпоративними клієнтами	Сегментація клієнтів, персоналізовані пропозиції, контроль повторних закупівель	Зростання клієнтської лояльності та прогнозованості продажів
Організаційне впорядкування процесів	Регламентація взаємодії між підрозділами, узгодження строків виробництва, закупівель і логістики	Скорочення внутрішніх затримок і підвищення якості виконання замовлень

Джерело: розроблено автором

Запропоновані напрями не є рівнозначними за пріоритетністю. Найбільше управлінських і фінансових ресурсів потрібно спрямувати на виробництво спецодягу, оскільки цей напрям має найкраще поєднання ринкової позиції, керованості витрат і потенціалу підвищення маржинальності. Саме тут підприємство може створювати відмінність від конкурентів не лише через продаж готової продукції, а через виробництво рішень під потреби замовника.

У межах виробництва спецодягу доцільно реалізувати такі заходи:

- сформувати базову лінійку моделей для основних груп клієнтів;
- впровадити нормування витрат тканин, фурнітури та робочого часу;
- оновити обладнання на найбільш завантажених виробничих операціях;
- запровадити контроль браку за етапами виробництва;
- розвивати корпоративні замовлення з нанесенням брендування;
- оцінювати прибутковість не лише за обсягом замовлення, а й за маржею.

Засоби індивідуального захисту мають розвиватися як напрям комплексного забезпечення клієнтів. Для цього важливо не просто збільшувати кількість товарних позицій, а формувати готові рішення для різних галузей. Підприємству доцільно створити галузеві набори ЗІЗ для будівництва, енергетики, логістики, виробничих підприємств, ремонтних служб і підприємств із підвищеними вимогами до охорони праці. Це спростить закупівлю для клієнтів і посилить позицію підприємства як постачальника не окремих товарів, а комплексного рішення.

Для напрямку ЗІЗ доцільними є такі рішення:

- формування комплектів продукції за типами робіт;
- виділення критичних позицій, які мають постійно бути на складі;
- розвиток брендівих товарних груп із вищим рівнем довіри;

- переговори з постачальниками щодо відтермінування платежів і стабільних цін;
- контроль частки імпорتنих позицій у собівартості;
- просування ЗІЗ разом зі спецодягом і спецвзуттям у межах комплексних комерційних пропозицій.

Спецвзуття доцільно розглядати не як окремий драйвер зростання, а як напрям підтримки повної товарної пропозиції. Його розвиток має бути обережним, оскільки ринок більш стандартизований, а можливості диференціації нижчі. Основна увага має приділятися не розширенню номенклатури будь-якою ціною, а прибутковості, оборотності запасів і наявності ходових позицій.

Для напряму спецвзуття доцільними є такі рішення:

- скорочення позицій із низькою оборотністю;
- збереження базового асортименту для промислових клієнтів;
- регулярний перегляд закупівельних цін;
- контроль складських залишків за розмірами та моделями;
- просування спецвзуття в комплекті зі спецодягом і ЗІЗ;
- відмова від надмірного інвестування у повільні товарні позиції.

Стратегічний розвиток підприємства також потребує зміни підходу до планування. Замість загального плану продажів доцільно запровадити планування за кожною СЗГ. Це дасть змогу бачити, який напрям формує дохід, який забезпечує маржу, який потребує підтримки, а який створює надмірне навантаження на склад і оборотний капітал.

Окремим напрямом має стати підвищення стійкості підприємства до перебоїв постачання. Для ТОВ «Ультрасейфеті» це має практичне значення, оскільки частина асортименту залежить від постачальників, імпортних брендів, валютних коливань і строків доставки. Ризик зриву постачання безпосередньо впливає на виконання контрактів із корпоративними клієнтами,

тому управління запасами має стати частиною стратегії, а не лише операційною функцією.

Таблиця 3.1.2

Пріоритети розвитку стратегічних зон господарювання ТОВ  
«Ультрасейфеті»

СЗГ	Роль у портфелі	Пріоритет розвитку	Основні управлінські рішення
Виробництво спецодягу	Основний напрям зростання	Активний розвиток	Модернізація виробництва, розвиток корпоративних замовлень, контроль собівартості
Засоби індивідуального захисту	Перспективний напрям розширення	Вибіркове нарощування	Розширення асортименту, галузеві комплекти, посилення постачальницьких партнерств
Спецвзуття	Підтримувальний напрям	Оптимізація та підтримка	Контроль запасів, перегляд закупівель, підтримання базового асортименту

*Джерело: розроблено автором*

Доцільно запровадити три рівні запасів:

- критичний запас, який охоплює позиції з високою частотою замовлень і значенням для виконання контрактів;
- страховий запас, який формується для імпортних або нестабільних позицій;
- змінний запас, який залежить від сезонності, тендерних замовлень і прогнозу продажів.

Важливим елементом розвитку має бути посилення роботи з корпоративними клієнтами. Для підприємства доцільно перейти від переважно товарного продажу до клієнтського супроводу. Це означає, що для великих замовників потрібно формувати індивідуальні умови постачання, графіки оновлення продукції, персональні комплекти та контроль повторних закупівель.

Клієнтів доцільно поділити на такі групи:

- великі промислові підприємства, для яких важливі комплексність поставки, сертифікація та стабільність строків;
- будівельні та монтажні компанії, для яких важлива швидкість постачання і наявність ходових позицій;
- логістичні та складські підприємства, для яких важливі спецвзуття, рукавиці, сигнальний одяг і базові ЗІЗ;
- підприємства з підвищеними ризиками, для яких важливі спеціалізовані засоби захисту та підтвердження якості;
- регіональні клієнти, для яких важливі доступність продукції та швидка доставка.

Для підтримки стратегічного розвитку необхідно впровадити систему показників.

Таблиця 3.1.3

Показники контролю реалізації стратегічних напрямів розвитку ТОВ  
«Ультрасейфеті»

Напрямок	Показники контролю	Періодичність оцінювання
Виробництво спецодягу	Дохід за напрямом, маржинальність, завантаження виробництва, рівень браку, строк виконання замовлень	Щомісяця
Засоби індивідуального захисту	Дохід за напрямом, частка повторних замовлень, широта асортименту, частка критичних позицій у наявності	Щомісяця
Спецвзуття	Оборотність запасів, маржинальність, частка низькооборотних позицій, рівень наявності базових моделей	Щомісяця
Постачання	Кількість альтернативних постачальників, частка своєчасних поставок, середній строк доставки	Щокварталу
Клієнтська робота	Частка повторних клієнтів, кількість комплексних замовлень, середній чек, кількість активних корпоративних клієнтів	Щокварталу
Фінансова стійкість	Рентабельність продажів, частка зобов'язань, обсяг оборотного капіталу, частка інвестицій за СЗГ	Щокварталу

*Джерело: розроблено автором*

Запровадження таких показників має змінити характер управління розвитком підприємства. Рішення щодо закупівель, інвестицій, просування та

розширення асортименту мають ухвалюватися не загальною по підприємству, а з урахуванням результатів кожної СЗГ. Це зменшить ризик фінансування менш ефективних напрямів і посилить контроль за використанням ресурсів.

Реалізація стратегічних напрямів має бути поетапною. На першому етапі потрібно впорядкувати планування за СЗГ та визначити цільові показники. На другому етапі доцільно спрямувати інвестиції у виробництво спецодягу та розширення ЗІЗ. На третьому етапі потрібно закріпити систему контролю і коригування стратегії.

Таблиця 3.1.4

## Послідовність реалізації стратегічних напрямів розвитку ТОВ

## «Ультрасейфеті»

Етап	Період	Зміст робіт	Очікуваний результат
1. Стратегічне впорядкування	1-3 місяці	Закріплення цілей за СЗГ, визначення планових показників, відповідальності розподіл	Чіткий розподіл пріоритетів розвитку
2. Організаційне налаштування	3-6 місяців	Регламентація взаємодії продажів, виробництва, закупівель, складу та логістики	Скорочення внутрішніх затримок
3. Інвестиції у пріоритетні напрями	6-12 місяців	Оновлення виробничих процесів, розвиток ЗІЗ, підтримка базового асортименту спецвзуття	Зростання ефективності ключових СЗГ
4. Контроль результатів	Постійно	Щомісячний аналіз показників, перегляд асортименту, контроль маржинальності	Актуалізація стратегії відповідно до змін ринку

*Джерело: розроблено автором*

Запропоновані стратегічні напрями мають забезпечити не механічне збільшення масштабів діяльності, а якісне посилення підприємства. Для ТОВ «Ультрасейфеті» важливо зберегти перевагу комплексного постачальника, але водночас підвищити частку керованих, більш маржинальних і менш залежних від зовнішніх постачальників напрямів. Саме тому виробництво спецодягу має бути основним центром інвестиційного розвитку, засоби індивідуального

захисту мають формувати напрям ринкового розширення, а спецвзуття має підтримувати повноту товарної пропозиції.

Реалізація запропонованих рішень створить умови для підвищення фінансової стійкості, зростання маржинальності, посилення роботи з корпоративними клієнтами та зниження ризиків у постачанні. У підсумку стратегічний розвиток підприємства має бути спрямований не на хаотичне розширення асортименту, а на кероване посилення тих напрямів, які дають найбільший внесок у конкурентоспроможність і довгострокову стійкість ТОВ «Ультрасейфеті».

### **3.2. Формування системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни**

Формування системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни має спиратися на поєднання довгострокових цілей, поточного контролю за ризиками та управління окремими стратегічними зонами господарювання. Для підприємства недостатньо мати загальні орієнтири розвитку, оскільки воєнне середовище створює постійні ризики для постачання, фінансування, логістики, виробництва та роботи з корпоративними клієнтами. Тому система стратегічного управління має бути не формальною, а прикладною, тобто пов'язаною з рішеннями щодо виробництва спецодягу, спецвзуття та засобів індивідуального захисту.

У попередньому аналізі було встановлено, що ТОВ «Ультрасейфеті» працює у сфері промислової безпеки та охорони праці, має широкий асортимент продукції, власне виробництво спецодягу, партнерства з міжнародними виробниками та збутову присутність у кількох містах України. Водночас серед проблем стратегічного управління визначено відсутність чітко задокументованої довгострокової стратегії, недостатню системність у плануванні ресурсів, слабкий контроль виконання стратегічних планів,

обмежену аналітичну підтримку рішень, залежність від імпортних постачальників і складну координацію між підрозділами.

Складові системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни наведено в табл. 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Система стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни

Блок системи	Зміст блоку	Відповідальні учасники	Результат для підприємства
Стратегічне планування	Формування цілей розвитку, визначення пріоритетів за СЗГ, підготовка річних і квартальних планів	Директор, заступник директора, фінансовий директор, комерційний директор	Узгодженість розвитку підприємства з реальними ресурсами та ринковими умовами
Управління СЗГ	Розподіл ресурсів між виробництвом, спецодягу, спецвзуттям і ЗІЗ, контроль доходу, витрат і маржинальності за кожним напрямом	Комерційний директор, начальник виробничого відділу, директор з логістики, фінансовий директор	Перехід від загального управління продажами до керованого портфеля напрямів
Ресурсне забезпечення	Планування закупівель, запасів, виробничих потужностей, персоналу, фінансування та складської інфраструктури	Директор з логістики, менеджер із закупівель, завідувач складом, фінансовий директор	Зниження ризику зриву замовлень і підвищення передбачуваності виконання контрактів
Антикризова стійкість	Формування резервів, альтернативних постачальників, сценаріїв дій при перебоях постачання, валютних коливаннях і зміні попиту	Директор, фінансовий директор, директор з логістики, керівники філій	Підтримання роботи підприємства за умов воєнної нестабільності
Стратегічний контроль	Оцінювання виконання планів, контроль КРІ, аналіз відхилень, коригування рішень за СЗГ	Директор, фінансовий директор, комерційний директор, керівники напрямів	Своєчасне виявлення проблем і перегляд управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

З урахуванням вищезазначеного система стратегічного управління розвитком підприємства має охоплювати п'ять взаємопов'язаних блоків: стратегічне планування, управління СЗГ, ресурсне забезпечення, антикризову стійкість і стратегічний контроль. Кожен блок має мати не лише управлінське призначення, а й відповідальних осіб, набір показників та порядок перегляду рішень.

Запропонована система має починатися з формалізації стратегії розвитку. Для ТОВ «Ультрасейфеті» доцільно розробити стратегічний документ на 2026-2028 роки, у якому потрібно визначити цілі за кожною СЗГ, планові фінансові показники, інвестиційні пріоритети, відповідальних осіб і порядок перегляду стратегії. Документ має бути не декларативним, а робочим управлінським інструментом. У ньому варто зафіксувати, що виробництво спецодягу є основним напрямом розвитку, засоби індивідуального захисту є напрямом розширення, а спецвзуття виконує підтримувальну функцію у комплексній пропозиції.

Управління за СЗГ має стати центральним елементом системи. Наявність трьох різних напрямів діяльності потребує окремого планування, оскільки виробництво спецодягу, спецвзуття та ЗІЗ мають різну структуру витрат, різну залежність від постачальників, різну маржинальність і різні перспективи розвитку. Якщо підприємство оцінюватиме лише загальний дохід, управлінські рішення можуть бути неточними, оскільки прибуткові та менш прибуткові напрями залишатимуться змішаними в одному показнику.

Для виробництва спецодягу система управління має включати планування завантаження виробничого відділу, контроль собівартості, нормування витрат тканин і фурнітури, облік браку, оцінку строків виконання замовлень і контроль прибутковості корпоративних контрактів. Саме цей напрям має отримувати першочергове інвестиційне забезпечення, оскільки він пов'язаний з власним виробництвом і формує сильнішу основу для конкурентних переваг.

Для засобів індивідуального захисту система управління має бути спрямована на асортимент, стабільність постачання та комплексні продажі. Доцільно виділити перелік критичних позицій, які повинні постійно бути на складі. До таких позицій можуть належати захисні рукавиці, окуляри, респіратори, каски, навушники, сигнальні елементи, засоби захисту для роботи на висоті. Для цього напряму важливо контролювати не лише обсяг продажів, а й частку повторних замовлень, доступність продукції та рівень залежності від імпортних поставок.

Для спецвзуття система управління має бути орієнтована на оптимізацію запасів і підтримання базового асортименту. Цей напрям не потребує надмірного розширення, оскільки він має нижчу стратегічну динаміку. Основне завдання полягає у збереженні наявності ходових моделей і розмірів, скороченні повільних залишків, контролі закупівельної ціни та підтримці прийнятної маржі.

В умовах війни особливого значення набуває блок антикризової стійкості. Для ТОВ «Ультрасейфеті» він має бути пов'язаний із трьома групами ризиків: ризиками постачання, фінансовими ризиками та ризиками виконання замовлень. Ризики постачання виникають через імпортну залежність, валютні коливання, перебої логістики та можливі затримки у роботі постачальників. Фінансові ризики пов'язані з обмеженістю інвестиційних ресурсів, потребою в оборотному капіталі та необхідністю підтримувати запас продукції. Ризики виконання замовлень стосуються строків виробництва, доступності товарів на складі, роботи філій і взаємодії між підрозділами.

Для зниження цих ризиків підприємству варто запровадити три рівні управління запасами:

- критичний запас – позиції, без яких неможливо виконувати регулярні корпоративні замовлення;
- страховий запас – імпортні або нестабільні позиції з довшим строком поставки;

– змінний запас – позиції, обсяг яких залежить від сезонності, тендерів і прогнозу продажів.

Фінансовий блок системи має бути пов'язаний не лише з контролем витрат, а й з інвестиційною дисципліною. Підприємство має планувати інвестиції окремо за кожною СЗГ. Для виробництва спецодягу доцільними є інвестиції в обладнання, стандартизацію виробничих процесів, контроль якості та підготовку персоналу. Для ЗІЗ доцільними є інвестиції в асортимент, складський запас критичних позицій і розвиток партнерських умов із постачальниками. Для спецвзуття інвестиції мають бути обмеженими і спрямованими на підтримання оборотності товарних залишків.

Окремим елементом системи має стати аналітичне забезпечення. Для підприємства потрібно створити регулярний управлінський звіт за СЗГ, який готується щомісяця і розглядається керівництвом. У звіті мають відображатися дохід, валова маржа, залишки, оборотність запасів, виконання плану продажів, кількість повторних замовлень, строк виконання замовлень і відхилення від плану. Це має замінити практику управління за загальними показниками підприємства, оскільки в умовах нестабільності загальний дохід не завжди показує якість розвитку.

Для впровадження системи стратегічного управління доцільно закріпити порядок ухвалення рішень. Директор має затверджувати стратегічні цілі, пріоритети за СЗГ і ключові інвестиційні рішення. Фінансовий директор має відповідати за бюджетування, контроль маржинальності, інвестиційні обмеження і фінансові ризики. Комерційний директор має відповідати за продажі, клієнтські сегменти, план доходів і розвиток корпоративних замовлень. Директор з логістики має відповідати за постачання, складські залишки, альтернативних постачальників і строки поставок. Начальник виробничого відділу має відповідати за виконання виробничих планів, якість спецодягу, витрати матеріалів і завантаження персоналу.

Система стратегічного управління має працювати за регулярним циклом:

- щорічне планування – затвердження цілей, бюджетів, цільових показників і пріоритетів за СЗГ;
- квартальний перегляд – оцінювання виконання планів, зміна прогнозів, коригування закупівель і виробничих програм;
- щомісячний контроль – аналіз продажів, маржинальності, запасів, строків виконання замовлень і відхилень;
- оперативне реагування – зміна планів постачання, цін, запасів або виробничого графіка у разі воєнних, валютних чи логістичних ризиків.

Для контролю реалізації системи потрібно використати обмежений набір КРІ, щоб не перевантажувати управління другорядними показниками. Основними показниками мають бути дохід за СЗГ, маржинальність за СЗГ, оборотність запасів, частка повторних замовлень, строк виконання замовлення, частка своєчасних поставок, частка критичних позицій у наявності, рівень браку у виробництві спецодягу та виконання інвестиційного бюджету.

Структуру системи стратегічного управління розвитком підприємства доцільно подати у вигляді моделі (рис. 3.2.1).

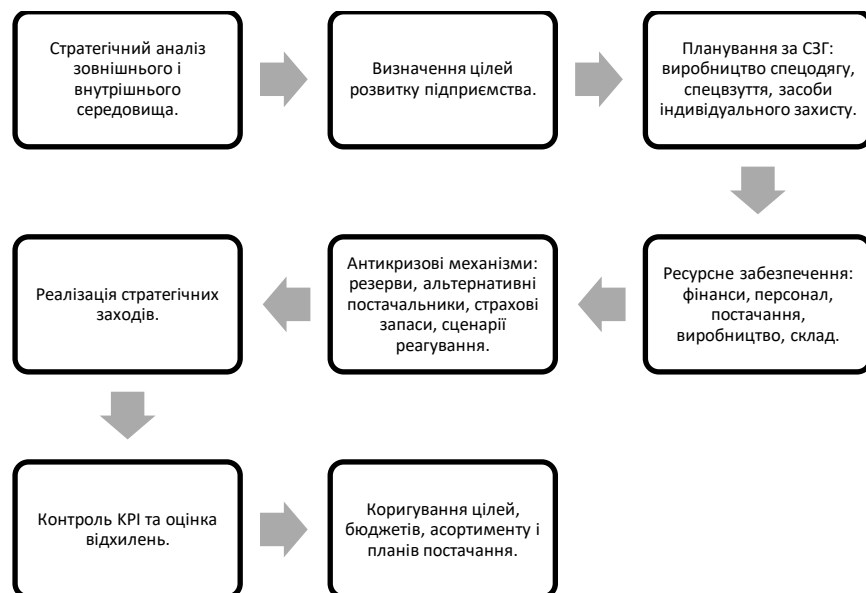


Рис. 3.2.1. Модель системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни

*Джерело: розроблено автором*

У межах цієї моделі стратегічний аналіз не завершується після підготовки плану. Він має повторюватися регулярно, оскільки в умовах війни змінюються ціни, строки постачання, потреби клієнтів, доступність імпортованих товарів і фінансові можливості підприємства. Тому система має бути циклічною: результати контролю мають повертатися до етапу перегляду цілей і ресурсів.

Практична реалізація запропонованої системи має здійснюватися поетапно. На першому етапі потрібно затвердити стратегічні пріоритети і закріпити відповідальних осіб. На другому етапі потрібно запровадити облік результатів за СЗГ. На третьому етапі потрібно сформувати бюджет розвитку і антикризові резерви. На четвертому етапі потрібно перейти до регулярного контролю КРІ і коригування планів.

Очікуваний результат впровадження системи полягає не лише у підвищенні доходу, а й у посиленні керованості підприємства. Для ТОВ «Ультрасейфеті» це означає кращий розподіл ресурсів між напрямками, вищу дисципліну інвестицій, скорочення ризиків постачання, підвищення маржинальності та зміцнення зв'язків із корпоративними клієнтами. В умовах війни саме керованість, фінансова обережність і здатність швидко змінювати плани є головними умовами сталого розвитку підприємства.

Отже, система стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни має бути побудована як прикладний механізм, що поєднує управління СЗГ, фінансове планування, антикризову стійкість, контроль постачання, клієнтську роботу та регулярне коригування рішень. Її впровадження має забезпечити перехід від фрагментарного управління окремими процесами до цілісного управління розвитком підприємства, де кожен напрям діяльності має визначену роль, планові показники, ресурси та відповідальних виконавців.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвиток промислового підприємства не може спиратися лише на поточне реагування на зміни ринку. Воєнна нестабільність, порушення логістичних зв'язків, коливання попиту, ускладнення постачання та зростання вимог до безпеки праці змінюють характер управління підприємством. За цих умов особливого значення набуває стратегічне управління, орієнтоване на збереження стійкості, підвищення конкурентоспроможності та формування реальних напрямів розвитку з урахуванням ресурсних можливостей підприємства.

У роботі було розглянуто теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком промислового підприємства. Встановлено, що стратегічне управління доцільно розглядати як безперервний процес, який охоплює аналіз середовища, визначення цілей, вибір стратегічних альтернатив, реалізацію рішень, контроль і коригування дій. Для промислових підприємств особливо важливими є ресурсна забезпеченість, технологічна складність, тривалість виробничих процесів, потреба в інноваціях і здатність адаптуватися до нестабільного середовища. В умовах війни стратегічне управління має поєднувати довгострокові орієнтири з антикризовими механізмами, що забезпечують безперервність діяльності та збереження потенціалу розвитку.

Методичну основу дослідження сформували інструменти стратегічного аналізу, зокрема аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, SWOT-аналіз, матриця McKinsey / GE, SPACE-аналіз, оцінювання фінансових показників і визначення стратегічних зон господарювання. Їх використання дало змогу перейти від загальної характеристики підприємства до обґрунтованого визначення пріоритетів розвитку, оцінки конкурентної позиції окремих напрямів та формування практичних рекомендацій.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Ультрасейфеті» показав, що підприємство має стійку ринкову основу для подальшого розвитку. Компанія працює у сфері промислової безпеки та охорони праці, має широкий

асортимент продукції, власне виробництво спецодягу, співпрацює з міжнародними брендами та орієнтується на корпоративних клієнтів. Водночас розвиток підприємства стримують окремі управлінські проблеми: недостатня формалізація довгострокової стратегії, залежність від постачальників, потреба в кращій координації між підрозділами, необхідність окремого контролю результатів за напрямками діяльності та потреба у підвищенні стійкості до воєнних ризиків.

Фінансові показники за 2021-2024 роки свідчать про здатність підприємства відновлюватися після кризового спаду. Дохід у 2024 році перевищив рівень 2021 року, чистий прибуток зріс, активи збільшилися, а зобов'язання зменшилися порівняно з базовим періодом. Це свідчить про наявність фінансового потенціалу для розвитку, однак його потрібно використовувати вибірково, з урахуванням різної ефективності стратегічних зон господарювання.

У межах дослідження було виділено три стратегічні зони господарювання: виробництво спецодягу, спецвзуття та засоби індивідуального захисту. Виробництво спецодягу визначено як основний напрям розвитку, оскільки воно має найбільшу частку в реалізації, вищий потенціал диференціації, можливість створення продукції під потреби корпоративних клієнтів і кращі передумови для зростання маржинальності. Спецвзуття визначено як підтримувальний напрям, який доповнює комплексну пропозицію підприємства, але має обмежені можливості для швидкого зростання. Засоби індивідуального захисту визначено як перспективний напрям розширення, оскільки він має широкий асортиментний потенціал, стабільний попит і важливе значення для комплексного забезпечення клієнтів.

Результати матриці McKinsey / GE підтвердили різну роль визначених СЗГ у портфелі підприємства. Виробництво спецодягу належить до зони «Переможець 1», що обґрунтовує його пріоритетний розвиток. Спецвзуття перебуває в зоні «Середній бізнес», тому потребує підтримки, контролю

витрат і вибіркового просування. Засоби індивідуального захисту демонструють позитивну динаміку: у 2024 році напрям відповідає зоні «Переможець 3», а у 2025 році переходить до зони «Переможець 1». Це свідчить про потребу активнішого розвитку цього напрямку, але з урахуванням залежності від постачальників і вимог до стабільності асортименту.

SPACE-аналіз показав, що всі три СЗГ мають додатні координати стратегічних векторів і перебувають у зоні агресивного стратегічного стану. Найсильнішу динаміку має виробництво спецодягу, що підтверджує доцільність концентрації інвестицій саме на цьому напрямі. Засоби індивідуального захисту мають помірне, але стійке посилення стратегічної позиції. Спецвзуття зберігає позитивне положення, однак має найнижчу інтенсивність змін, тому для нього доцільною є стратегія підтримки, а не масштабного інвестування.

На основі проведеного аналізу було обґрунтовано стратегічні напрями розвитку ТОВ «Ультрасейфеті». Основний акцент має бути зроблений на посиленні виробництва спецодягу через модернізацію виробничих процесів, розвиток корпоративних замовлень, контроль собівартості та підвищення якості продукції. Другим важливим напрямом є розвиток засобів індивідуального захисту через розширення асортименту, формування комплексних пропозицій для промислових клієнтів і посилення партнерств із постачальниками. Напрямок спецвзуття має зберігатися як складова комплексної пропозиції з акцентом на оборотність запасів, маржинальність і контроль закупівель.

Запропонована система стратегічного управління розвитком підприємства в умовах війни має будуватися як послідовний цикл: стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення цілей розвитку, планування за СЗГ, ресурсне забезпечення, антикризові механізми, реалізація стратегічних заходів, контроль КРІ та коригування цілей, бюджетів, асортименту і планів постачання. Така система спрямована на перехід від

фрагментарного управління окремими процесами до цілісного управління розвитком підприємства.

Практичне значення запропонованих рекомендацій полягає в тому, що вони спрямовані на підвищення керованості підприємства, кращий розподіл ресурсів між напрямками діяльності, зниження ризиків постачання, підвищення маржинальності та посилення роботи з корпоративними клієнтами. Для підприємства важливо не просто нарощувати обсяги продажів, а розвивати ті напрями, які забезпечують довгострокову стійкість, конкурентні переваги та вищу фінансову віддачу.

Отже, стратегічний розвиток ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни має ґрунтуватися на вибіркового посиленні найперспективніших СЗГ, впровадженні управління за напрямками діяльності, формуванні антикризових резервів, диверсифікації постачання та регулярному контролю результатів. Запропоновані рішення створюють основу для зміцнення ринкової позиції підприємства, підвищення фінансової стійкості та збереження потенціалу розвитку в умовах високої невизначеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П. Стратегічне управління : конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
2. Балан В. Г. Застосування динамічного нечіткого SPACE-аналізу для формування стратегій підприємств. Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. 2020. № 9. С. 27-63. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/8b4252d9-d285-4927-bb6d-dabb2e850121/download>
3. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.
4. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум : навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 520 с.
5. Балан В. Г., Тимченко І. П. Застосування динамічного SPACE-аналізу при формуванні стратегії розвитку підприємства. Стратегія підприємства: підприємницький контекст : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2017. С. 39-40.
6. Балан В. Г., Тимченко І. П. Методичний підхід до аналізу стратегічних розривів на основі модифікації BSC та методу DEMATEL. Причорноморські економічні студії. 2016. № 8. С. 101-107.
7. Балан В. Г., Тимченко І. П. Теоретико-методичні аспекти формування корпоративної стратегії холдингу з використанням теорії нечіткої логіки. Економічний простір. 2016. № 113. С. 54-69.
8. Балан В. Г., Тимченко І. П. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу. Схід. 2016. № 4 (144). С. 5-16.
9. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 456 с.
11. Востряков О. В., Гребешкова О. М. Стратегічний процес на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 313 с.
12. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління. 2013. № 1(4). С. 49-58. URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/10051>

13. Гринько Т. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах трансформації економіки. Економічний простір. 2013. № 74. С. 173-182. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
14. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
15. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
16. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
17. Жук В. В. Удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації. Підприємництво та інновації. 2025. № 36. С. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.15>
18. Ігнат'єва І. А., Гавриленко Т. В., Сербенівська А. Ю. Стратегічне управління в системі сучасного менеджменту. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. С. 214-272. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/27156>
19. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 366 с.
20. Ковальська Л. Л., Речун О. Ю. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки. Економічний форум. 2018. № 4. С. 169-176.
21. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
22. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
23. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.
24. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. Львів : Магнолія, 2006. 392 с. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/45068/mod\\_resource/content/1/posob\\_strat\\_upr.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/45068/mod_resource/content/1/posob_strat_upr.pdf)

25. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
26. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810>
27. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2024. № 1(63). С. 194-200. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200)
28. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с. URL: [https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2014/35\\_2014/32.pdf](https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2014/35_2014/32.pdf)
29. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103.
30. Погорелов Ю. С. Стратегічний розвиток підприємства: поняття та моделі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 6. С. 99-102. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/49036d40-2342-44a5-9048-90290f3aaa68/content>
31. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>
32. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. Менеджер. 2016. № 3(72). С. 52-59. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA%3D&2\\_S21STR=Nzhm\\_2016\\_3\\_9](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA%3D&2_S21STR=Nzhm_2016_3_9)
33. Сидорук Є. О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 4. С. 319-326. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/52.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/52.pdf)
34. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні. Ефективна економіка. 2011. № 8. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/fe2e08fd-e132-450a-9b8e-58db5219443a>
35. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. URL:

[https://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/80\\_Sumets\\_stratehichnyi\\_menedzhment.pdf](https://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/80_Sumets_stratehichnyi_menedzhment.pdf)

36. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2025. URL:

[https://ebooks.znu.edu.ua/index.php?action=url%2Fview&url\\_id=50746](https://ebooks.znu.edu.ua/index.php?action=url%2Fview&url_id=50746)

37. Тимченко І. П. Стохастичне моделювання впровадження методики аналізу стратегічних розривів на підприємстві. Інноваційна економіка. 2016. № 7-8 (64). С. 155-165.

38. Тимченко І. П. Стратегічне управління організаційним розвитком вертикально-інтегрованих холдингів енергетичного сектора : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 23 с.

39. Тимченко І. П. Сучасні інформаційні технології в стратегічному управлінні. Інтегроване стратегічне управління, управління портфелями, програмами, проектами : тези доп. 14-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 13-14 лютого 2024 р. Харків : НТУ «ХП», 2024. С. 56.

40. Тимченко І. П., Козятинська А. І. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери інформаційних послуг в умовах COVID-19. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 295-301. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-5-295-301

41. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 283-291.

42. Трухан О. Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. Т. 2. С. 29-35.

43. Шегда А. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. 304 с.

44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/11eace65-177f-4456-a9fe-961fb11dfdc6>

45. Щєбликіна І. О. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку в системі стратегічного управління підприємств України. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3. С. 37-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2018\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_3_8)

46. Яркіна Н. Н. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент забезпечення його ефективного розвитку. Стратегія економічного розвитку України. 2013. № 33. С. 44-50.

47. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood : Irwin, 1980. 245 p. URL: <https://archive.org/details/conceptofcorpora00andr>
48. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage. Harlow : Pearson Education, 2019. 384 p. URL: [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292266961\\_A37749477/preview-9781292266961\\_A37749477.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292266961_A37749477/preview-9781292266961_A37749477.pdf)
49. Brzeziński Ł. Enterprise development management. Encyclopedia. 2024. Vol. 4, No. 4. P. 1396-1410. DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040091>
50. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p. URL: <https://archive.org/details/strategystructur00chan>
51. Cherchyk L. N. Diagnostics in strategic management enterprise. Scientific Bulletin of Polissia. 2017. Vol. 2, No. 2(10). P. 150-155. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2\(10\)-150-155](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-150-155)
52. David M. E., David F. R., David F. R. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store. The Coastal Business Journal. 2009. Vol. 8, Issue 1. Article 4. URL: <https://digitalcommons.coastal.edu/cbj/vol8/iss1/4/>
53. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
54. Gavkalova N., Babarytskyi O. Strategic management of industry development. Market Infrastructure. 2019. No. 37. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct37-117>
55. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 776 p. URL: <https://archive.org/details/contemporarystra0000gran>
56. Helms M. M., Nixon J. Exploring SWOT analysis: where are we now? Journal of Strategy and Management. 2010. Vol. 3, No. 3. P. 215-251. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
57. Herbane B. Small business research: time for a crisis-based view. Strategic Direction. 2010. Vol. 26, No. 8. DOI: <https://doi.org/10.1108/sd.2010.05626had.005>
58. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. Kogan Page, 2015. 448 p.
59. Hrubliak O., Kharchenko Y. Innovative orientations of strategic management of enterprises in the context of digitalization. Problems and Prospects

of Economics and Management. 2025. No. 4(44). P. 171-178. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-171-178](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-171-178)

60. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. 6th ed. London : Prentice Hall, 2002. 854 p. URL: <https://archive.org/details/exploringcorpora0000john>

61. Kamran Q. Developing A Holistic Model for Competitive Strategic Management : PhD Thesis. Riga : University of Latvia, 2019. 234 p. URL: <https://dspace.lu.lv/dspace/handle/7/48882>

62. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p. URL: <https://archive.org/details/balancedscorecar0000kapl>

63. Lindgren M., Bandhold H. Why is scenario planning needed? Some reasons from the field of strategy research. Scenario Planning. London, 2003. P. 4-20. DOI: [https://doi.org/10.1057/9780230511620\\_2](https://doi.org/10.1057/9780230511620_2)

64. Manuilov O. Development of a strategy for sustainable development of enterprises in conditions of uncertainty. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2024. Vol. 9, No. 2. P. 60-64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10>

65. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 1994. 480 p. URL: <https://archive.org/details/risefallofstrate00mint>

66. Pearce J. A., Robinson R. B. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. 12th ed. New York : McGraw-Hill, 2013. URL: [https://archive.org/details/strategicmanagem0000pear\\_j5j7/page/n5/mode/2up](https://archive.org/details/strategicmanagem0000pear_j5j7/page/n5/mode/2up)

67. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p. URL: <http://jjevanlib.yzu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>

68. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, No. 1. P. 78-93. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

69. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. New York : McGraw-Hill, 2003. URL: <https://archive.org/details/strategicmanage000thom>

70. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

71. Yüksel I. Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 7, No. 24. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>
72. Zaichenko V., Mezdrin V. Management of strategic development of business structures in the conditions of technological transformations. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*. 2025. Vol. 1, No. 13(46). P. 241-252. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.241-252](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.241-252)
73. Банк даних | Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=dcd704332e630f36f58ca4f3bebc2d15>
74. ТОВ «Ультрасейфеті». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/37674503>
75. What Is the Growth Share Matrix? Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>

## ДОДАТКИ

Додаток А

Тези конференції



Закоротица Наталія Юрійна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Зімін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНОСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зиченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Ісаєнко Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафідон Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Кайс Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Клюєвська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	75
Котляренко Вероніка Анатолівна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Кощіль Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Кришун Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КИЇВ»	79
Куделя Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Кудря Ярослава Андріївна	РЕЗИЛЬНІСТІТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Кулішова Марія Юрійна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	85
Курієвський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	86
Лончар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
Маханович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Максарецько Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Меженська Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ OTT-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могилнич Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК HORECA	95
Мушина Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Наконечна Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недзінківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Оттер Данило Костянтинівич	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	101
Олександрівко Богдан Олександрович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Onyshchenko Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЕКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Параннич Христина Тарасівна	РАДІКАЛЬНА ІНКЛЮЗИВ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарев Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ	107
Подольні Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ВІДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВІЗНАЧЕНОСТІ	108
Поздніков Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилуцька Тетяна Юрійна	ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Закорюта Наталія Юріївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

II курс магістратури, ОП «Менеджмент організації та адміністрування»

Науковий керівник: к.е.н., доцент Тимченко І.П.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR

*This paper examines the peculiarities of strategic management of enterprise development under wartime conditions. The study identifies the key challenges faced by enterprises during war, including the destruction of production capacities, disruption of supply chains, financial instability, declining consumer demand, and labor shortages. Strategic directions for enterprise development are substantiated, in particular through adaptive management models, diversification of activities, digital transformation, financial stabilization mechanisms, risk management systems, and human capital development.*

В умовах воєнного стану підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, ризиків та нестабільності. Війна суттєво змінює параметри зовнішнього середовища, порушує звичайні господарські зв'язки, ускладнює доступ до ресурсів і ринків збуту. За таких умов стратегічне управління розвитком підприємства набуває критичного значення, оскільки саме стратегічний підхід дозволяє забезпечити адаптацію до кризових факторів, зберегти конкурентні позиції та сформувати передумови для відновлення у післявоєнний період. Метою дослідження є визначення ключових проблем функціонування підприємств у воєнний час та обґрунтування стратегічних напрямів їх розвитку.

Аналіз динаміки кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання в Україні за 2021–2026 роки (рис. 1) свідчить про трансформаційні процеси у підприємницькому секторі в умовах війни.



Рис. 1. Динаміка кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання в Україні за 2021–2026 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних [1].

Зокрема, кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців зростає з 1 359 002 у 2021 році до 1 782 000 у 2026 році. Аналогічна тенденція простежується і щодо юридичних осіб: їх кількість збільшилася з 1 437 009 у 2021 році до 1 555 900 у 2026 році.

Попри повномасштабні воєнні дії з 2022 року, підприємницька активність демонструє відновлення та поступове зростання. Така динаміка може пояснюватися адаптацією бізнесу до нових умов, спрощенням процедур реєстрації, розвитком цифрових сервісів, а також релокацією підприємств у безпечніші регіони. Разом із тим кількісне зростання не завжди означає якісну стабільність функціонування, оскільки значна частина підприємств працює в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків [2].

В умовах воєнного стану підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, ризиків та нестабільності. Війна суттєво змінює параметри зовнішнього середовища, порушує звичайні господарські зв'язки, ускладнює доступ до ресурсів і ринків збуту. За таких умов стратегічне управління розвитком підприємства набуває критичного значення, оскільки саме стратегічний підхід дозволяє забезпечити адаптацію до кризових факторів, зберегти конкурентні позиції та сформувати передумови для відновлення у післявоєнний період. Метою дослідження є визначення ключових проблем функціонування підприємств у воєнний час та обґрунтування стратегічних напрямів їх розвитку.

Воєнні дії створюють комплекс системних викликів для підприємств незалежно від галузевої належності. Насамперед суттєво зростають виробничі ризики. Руїнування або пошкодження виробничих потужностей, складської інфраструктури та логістичних маршрутів призводять до часткової або повної зупинки діяльності. Порушення ланцюга постачання сировини й комплектуючих ускладнює виконання контрактів зовнішніх партнерів та знижує обсяги виробництва.

Однією з ключових проблем є фінансова нестабільність. Зниження обсягів реалізації продукції, зростання витрат на енергоносії, логістику та безпекові заходи негативно впливають на ліквідність і платоспроможність підприємств. Обмежений доступ до кредитних ресурсів, посилення валютних коливань та інфляційні процеси додатково ускладнюють фінансове планування та реалізацію інвестиційних проектів.

Суттєвим фактором є скорочення попиту на внутрішньому ринку. Погіршення економічного становища населення та бізнесу зменшує купівельну спроможність, що змушує підприємства переглядати асортиментну політику та цінові стратегії. Одночасно змінюється структура попиту, зростає потреба в товарах і послугах критичного призначення, тоді як інші сегменти ринку демонструють спад [4].

Кадровий дефіцит також є серйозним викликом. Мобілізація працівників, міграційні процеси та релокація бізнесу призводять до нестачі кваліфікованого персоналу. Втрата ключових спеціалістів знижує ефективність управлінських рішень, ускладнює реалізацію інноваційних проектів і погіршує загальний рівень організаційної стійкості підприємства.

Додатковим ризиком є енергетична та інфраструктурна нестабільність. Перебої з електропостачанням, обмеження транспортного сполучення та проблеми зі зв'язком впливають на безперервність бізнес-процесів. У таких умовах підприємства змушені впроваджувати резервні системи енергозабезпечення та розробляти плани безперервності діяльності (business continuity plans).

З огляду на значущі виклики, стратегічне управління розвитком підприємства в умовах війни має базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та ризик-орієнтованого підходу. Першочерговим завданням є формування системи антикризового управління, що передбачає регулярний моніторинг зовнішнього середовища, сценарне планування та оцінювання стратегічних ризиків. Використання сценарного аналізу дозволяє підприємству підготувати альтернативні варіанти розвитку подій та мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій.

Важливим стратегічним напрямом є диверсифікація діяльності. Розширення ринків збуту, вихід на міжнародні ринки, освоєння нових продуктів або послуг сприяють зниженню залежності від окремих сегментів і підвищують стійкість підприємства. У воєнних умовах актуальною є також релокація виробничих потужностей у більш безпечні регіони, що дозволяє зберегти виробничий потенціал і забезпечити безперервність діяльності.

Цифрова трансформація стає одним із ключових чинників стратегічного розвитку. Впровадження цифрових технологій у сфері управління, обліку, логістики та комунікацій дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, оптимізувати витрати та забезпечити віддалений формат роботи персоналу. Автоматизація бізнес-процесів сприяє зменшенню залежності від людського фактора та підвищує загальну ефективність функціонування підприємства.

Фінансова стратегія в умовах війни має бути спрямована на забезпечення ліквідності та оптимізацію витрат. Доцільним є перегляд інвестиційних програм із фокусом на пріоритетні напрями, формування резервних фондів, залучення державних програм підтримки та міжнародної фінансової допомоги. Особливу увагу слід приділяти управлінню грошовими потоками та зниженню боргового навантаження.

Не менш важливим є розвиток людського капіталу. Підприємствам необхідно впроваджувати програми навчання та перекваліфікації персоналу, створювати гнучкі умови праці та застосовувати мотиваційні механізми для утримання ключових фахівців. Підтримка корпоративної культури та психологічної стійкості працівників також є важливою складовою стратегічного управління в умовах тривалого стресу [3].

Отже, попри складні умови воєнного часу, статистичні дані свідчать про збереження підприємницької активності та поступову адаптацію бізнесу до нових реалій. Разом із тим кількісне зростання суб'єктів господарювання не усуває системних ризиків, пов'язаних із фінансовою нестабільністю, інфраструктурними загрозами та кадровим дефіцитом.

Стратегічний розвиток підприємства в умовах війни повинен ґрунтуватися на адаптивному управлінні, диверсифікації діяльності, цифровізації, фінансовій стабілізації та розвитку людського потенціалу. Реалізація зазначених заходів забезпечить не лише виживання підприємства в кризових умовах, а й створить основу для його конкурентного зростання та стійкого розвитку у післявоєнний період.

1. Банк даних | Державна служба статистики України. Головна сторінка Держстат | Державна служба статистики України. URL: [https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=ded704332e630f36f58ea4f3bebc2d15&amp;fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAYwJpZBExUnpWMDRQeDdiTaRRZlFWN3NydGMGYXBwX2lkEDlyMjAzOTEzODgyMDA4OTIAAR6IVsgDK2J-MyOggEEiv-PgT6l7aenaJfFgEs2E2II-W3dT2wdX3yGoDcuCKw\\_aem\\_8qr07vOq2NgIsm6dITyxA](https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=ded704332e630f36f58ea4f3bebc2d15&amp;fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAYwJpZBExUnpWMDRQeDdiTaRRZlFWN3NydGMGYXBwX2lkEDlyMjAzOTEzODgyMDA4OTIAAR6IVsgDK2J-MyOggEEiv-PgT6l7aenaJfFgEs2E2II-W3dT2wdX3yGoDcuCKw_aem_8qr07vOq2NgIsm6dITyxA) (дата звернення: 19.02.2026).

2. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62> (дата звернення: 19.02.2026).

3. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (дата звернення: 19.02.2026).

4. Ошов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. № 1(63). С. 194–200. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200) (дата звернення: 19.02.2026).

## Додаток Б

Матриця парних порівнянь для блоку 1. Стратегічне планування та управління представлена у табл. Б.1.

Таблиця Б.1

Матриця парних порівнянь для блоку 1. Стратегічне планування та управління

№ проблеми	1	2	3	4	5	6	7
1		↗	↗	↗	↗	↗	↗
2			↘	↘	↘	0	0
3				↘	0	0	0
4					↗	0	↗
5						↗	↗
6							↗
7							

*Джерело: розроблено автором.*

Наступним кроком на основі матриці побудовано граф (рис. Б.2).

Отже, в першому блоці кореневою проблемою є П1, вузловими є П3, П4, П5, П6, результуючими є П2 та П7.

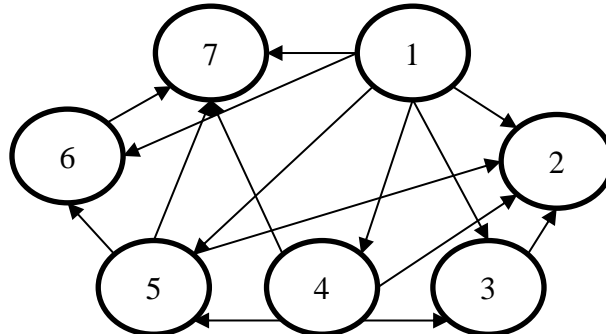


Рис. Б.2. Граф для блоку 1. Стратегічне планування та управління

*Джерело: розроблено автором.*

Матриця парних порівнянь для блоку 2. Фінансове управління та інвестиції представлена у табл. Б.3.

Продовження додатку Б

Таблиця Б.3

Матриця парних порівнянь для блоку 2. Фінансове управління та інвестиції

№ проблеми	8	9	10	11	12
8		↙	↙	↗	↙
9			↗	↗	↗
10				0	0
11					0
12					

Джерело: розроблено автором.

Наступним кроком на основі матриці побудовано граф (рис. Б.4).

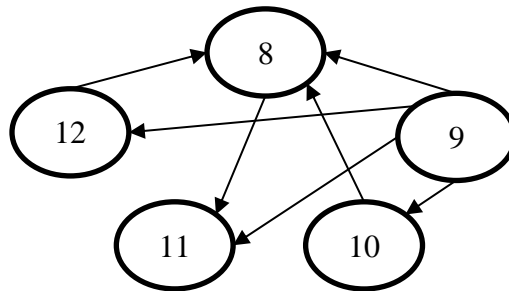


Рис. Б.4. Граф для блоку 2. Фінансове управління та інвестиції

Джерело: розроблено автором.

Отже, в другому блоці кореневою проблемою є П9, вузловими є П8, П10, П12, результуючою є П11.

Матриця парних порівнянь для блоку 3. Організаційна та виробнича структура представлена у табл. Б.5.

Таблиця Б.5

Матриця парних порівнянь для блоку 3. Організаційна та виробнича структура

№ проблеми	13	14	15	16	17
13		↗	↗	0	0
14			0	↗	↗
15				↗	0
16					↗
17					

Джерело: розроблено автором.

## Продовження додатку Б

Наступним кроком на основі матриці побудовано граф (рис. Б.6).

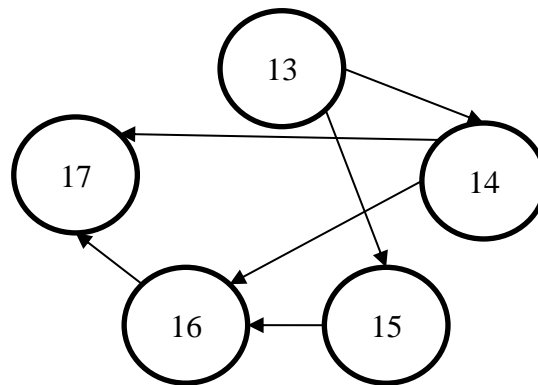


Рис. Б.6. Граф для блоку 3. Організаційна та виробнича структура

Джерело: розроблено автором.

Отже, в третьому блоці кореневою проблемою є П13, вузловими є П14, П15, П16, результуючою є П17.

Матриця парних порівнянь для блоку 4. Маркетинг, клієнтська орієнтація та зовнішнє середовище представлена у табл. Б.7.

Таблиця Б.7

Матриця парних порівнянь для блоку 4. Маркетинг, клієнтська орієнтація та зовнішнє середовище

№ проблеми	18	19	20	21	22	23	24	25
18		0	↙	↙	↙	0	↙	↙
19			0	0	↙	0	0	0
20				0	↙	0	↙	0
21					0	↙	↙	↙
22						0	↗	↙
23							0	↙
24								0
25								

Джерело: розроблено автором.

Наступним кроком на основі матриці побудовано граф (рис. Б.8).

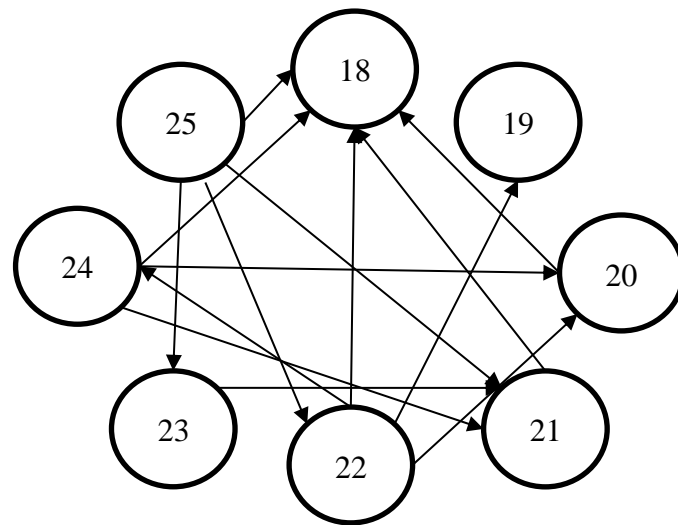


Рис. Б.8. Граф для блоку 4. Маркетинг, клієнтська орієнтація та зовнішнє середовище

*Джерело: розроблено автором.*

Отже, в четвертому блоці кореневою проблемою є П25, вузловими є П20, П21, П22, П23 та П24, результуючими є П18 та П19.

## АНОТАЦІЯ

**Заковоротна Н. Ю. Стратегічне управління розвитком промислового підприємства в умовах війни.**

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад, проведення діагностики поточного стану та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті» в умовах війни. Роботу присвячено питанням стратегічного управління розвитком промислового підприємства за умов воєнної нестабільності, порушення логістичних зв'язків, зміни ринкового попиту, ресурсних обмежень і посилення вимог до стійкості бізнесу. У роботі розкрито сутність стратегічного управління розвитком підприємства, систематизовано методи та інструменти стратегічного аналізу, проведено оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Ультрасейфеті». Визначено основні проблеми системи стратегічного управління підприємства, серед яких недостатня формалізація довгострокової стратегії, слабкий контроль реалізації стратегічних планів, обмежена аналітична підтримка управлінських рішень, залежність від імпорتنих постачальників і недостатня системність ресурсного планування. Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку підприємства з урахуванням ролі окремих стратегічних зон господарювання, фінансових можливостей, клієнтської роботи, постачання та антикризової стійкості. Запропоновано систему стратегічного управління розвитком ТОВ «Ультрасейфеті», орієнтовану на узгодження цілей, ресурсів, відповідальних виконавців, КРІ, контроль відхилень і регулярне коригування управлінських рішень.

**Ключові слова:** стратегічне управління, розвиток підприємства, промислове підприємство, воєнний стан, антикризова стійкість, стратегічний аналіз, ТОВ «Ультрасейфеті».

## **ABSTRACT**

### **Zakovorotna N. Yu. Strategic Management of an Industrial Enterprise Development under Wartime.**

Master's qualification thesis in specialty 073 "Management", educational and scientific programme "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical and methodological foundations, diagnose the current state, and develop practical recommendations for improving the strategic management system of Ultrasafety LLC under wartime conditions. The thesis focuses on strategic management of industrial enterprise development in the context of wartime instability, disrupted logistics, changing market demand, resource constraints, and increased requirements for business resilience. The study clarifies the essence of strategic management of enterprise development, systematizes methods and tools of strategic analysis, and evaluates the internal and external environment of Ultrasafety LLC. The main problems of the company's strategic management system are identified, including insufficient formalization of the long-term development strategy, weak control over the implementation of strategic plans, limited analytical support for managerial decisions, dependence on imported suppliers, and insufficient consistency in resource planning. Strategic development directions are substantiated with regard to the role of individual strategic business areas, financial capacity, customer relations, supply management, and anti-crisis resilience. The thesis proposes a strategic management system for the development of Ultrasafety LLC, focused on aligning goals, resources, responsible executors, KPIs, deviation control, and regular adjustment of managerial decisions.

**Keywords:** strategic management, enterprise development, industrial enterprise, martial law, anti-crisis resilience, strategic analysis, Ultrasafety LLC.