

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«16» червня 2026 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від «16» червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему: **«Стратегічне управління адаптивністю підприємства в
умовах нестабільного середовища»**

Виконала: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-23мб
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
Дзядх Богдан Вікторович
(прізвище, ініціали, підпис)
Керівник к.е.н., доц. Немченко Т.А.
(прізвище, ініціали, підпис)
Рецензент д.е.н., проф. Сибірцев В.В.
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Теоретичні засади стратегічного управління адаптивністю підприємства	6
1.2. Вплив нестабільного середовища на стратегічний розвиток підприємства	12
1.3. Стратегічні підходи та інструменти управління адаптивністю підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ТА РІВНЯ АДАПТИВНОСТЮ ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка його ринкових позицій	24
2.2. Оцінка динаміки та структури фінансово-економічних показників діяльності як індикатора стійкості ТОВ «ІЗ ЛЕЗО»	33
2.3. Аналіз факторів нестабільності зовнішнього середовища та оцінка існуючого рівня адаптивного потенціалу підприємства	39
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	45
3.1. Проєкт формування енергетичного контуру стійкості підприємства як чинника забезпечення безперервності операційного циклу	45
3.2. Оптимізація операційно-виробничої моделі заводу на засадах аутсорсингу та концепції гнучкого машинного часу	50
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Наразі підприємства в Україні змушені працювати в дуже складних і мінливих умовах. Політична та економічна нестабільність, воєнний стан, інфляція та постійні ризики змушують керівників шукати нові методи управління, які допоможуть бізнесу вижити та залишатися конкурентоспроможним, обумовлюючи потребу переходу від пасивного виживання до проактивного адаптивного менеджменту. Одним із найважливіших інструментів забезпечення стійкості промислових підприємств виступає стратегічне управління їхньою адаптивністю, засноване на інтеграції гнучких організаційних структур, цифровізації та ефективного використання внутрішнього інтелектуального капіталу. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств машинобудівного сектору та інструментального виробництва, чий операційний цикл є технологічно складним і капіталомістким, а ринкові позиції критично залежать від коливань промислового попиту.

Питання формування ефективної системи стратегічного управління підприємствами в умовах ризиків та мінливості середовища досліджували багато українських вчених, зокрема: Буняк Н. М., Вовк В. А., Вороніна А. В., Гросул В. А., Додон О. Д., Дорошенко В. В., Зеніна-Біліченко А. С., Зінченко О. А., Пілецька С. Т., Пугачевська К. Й., Пустільнік І. О., Христенко Л. М., Швед В. В. та інші. Проте швидкі зміни в економіці вимагають розробки нових практичних рекомендацій, що й зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління адаптивністю підприємства в умовах нестабільного середовища на прикладі діяльності ТОВ «ІЗ ЛЕЗО».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні основи стратегічного управління адаптивністю підприємства та визначити його місце в системі менеджменту;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» та оцінити його позиції на ринку, проаналізувати динаміку ключових фінансово-економічних показників діяльності та оцінити існуючий рівень адаптивного потенціалу заводу;
- розробити пропозиції щодо нарощення стійкості підприємств та оптимізації операційно-виробничої моделі заводу на засадах аутсорсингу та комерціалізації вільного машинного часу.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємством у контексті динамічних змін ринкового середовища.

Предметом дослідження виступають принципи, методи та інструменти стратегічного управління адаптивністю ТОВ «ІЗ ЛЕЗО».

Методологічну основу дослідження становлять загальноприйняті підходи до управління підприємством (системний, ситуаційний, ресурсний) та концепції стратегічного менеджменту. У роботі використано такі методи: аналіз та синтез, горизонтальний та вертикальний аналіз, інструменти стратегічного аналізу, а також методи техніко-економічних розрахунків.

Теоретичну базу склали праці українських і зарубіжних вчених у сфері стратегічного менеджменту, нормативно-правові акти, а також офіційні фінансові та внутрішні дані діяльності підприємства ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» за 2021–2025 роки.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені висновки та рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені в управлінську діяльність ТОВ «ІЗ ЛЕЗО». Зокрема, створення автономної системи енергозабезпечення дозволить уникнути браку на виробництві, а перехід на модель часткового аутсорсингу та продаж вільного часу верстатів допоможе заводу збільшити чистий прибуток та підвищити рентабельність продажів.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади стратегічного управління адаптивністю підприємства

Сучасна архітектура глобального ринкового простору характеризується перманентним станом динамічної нестабільності, що обумовлено масштабними технологічними зрушеннями, кризовими шоками та геополітичними викликами. За таких умов традиційні парадигми менеджменту, орієнтовані на збереження статичних параметрів функціонування суб'єктів господарювання, втрачають свій потенціал. Потреба в забезпеченні життєздатності вітчизняного бізнесу вимагає переосмислення еволюційного шляху управлінських концепцій та формування цілісного теоретико-методологічного базису, здатного інтегрувати адаптивні властивості організації в систему її стратегічного управління.

Дослідження генезису стратегічного мислення дозволяє стверджувати, що трансформація управлінських підходів завжди виступала безпосередньою реакцією на ускладнення параметрів навколишнього середовища. У класичній ретроспективі, детально систематизованою науковцями, виокремлюється кілька послідовних історичних етапів, кожен з яких намагався вирішити проблему непередбачуваності майбутнього через розширення горизонту планування [1, 16, 26]. Початковою точкою цього процесу виступало довгострокове планування, яке зародилося у відносно стабільних ринкових реаліях середини XX століття. Дана концепція базувалася на екстраполяції поточних тенденцій та виходила з припущення, що внутрішній потенціал підприємства та зовнішні ринкові вектори розвиватимуться лінійно й передбачувано. Проте різке підвищення динамічності середовища в часи перших глобальних енергетичних криз призвело до усвідомлення обмеженості

жорстких довгострокових схем, оскільки організації зіткнулися з гострим дефіцитом релевантної інформації [1, 16, 26].

Еволюційною відповіддю на зазначені виклики став перехід до власне стратегічного планування, де ключовий акцент перемістився з аналізу минулих техніко-економічних показників на виявлення майбутніх загроз і можливостей через інструментальну призму балансування внутрішнього та зовнішнього контурів підприємства. Подальше ускладнення та диверсифікація економічних зв'язків викликали перехід до стратегічного управління як цілісної, динамічної управлінської філософії. Формування стратегічного набору є основою життєдіяльності організації, в межах якої за допомогою спеціальних методів визначаються потенційні стратегічні альтернативи та обирається найбільш оптимальний вектор розвитку [1, 27, 34]. Стратегічне управління в такій інтерпретації розглядається вже не як одноразовий акт складання планового документа, а як безперервний процес прийняття рішень, що пронизує всі функціональні зони підприємства (див. рис. 1.1.).

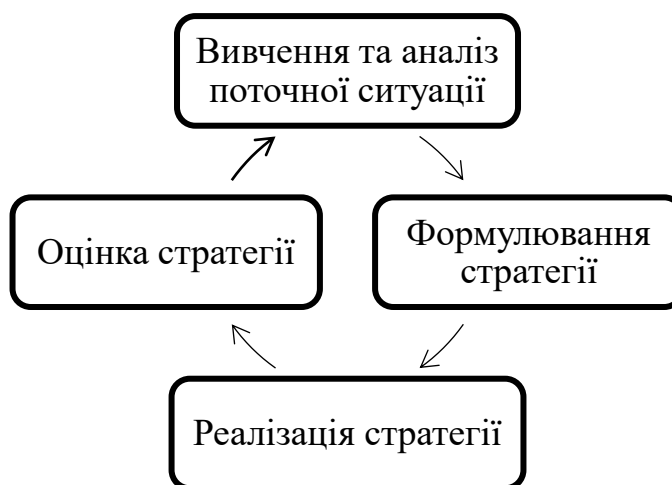


Рис. 1.1 - Процес стратегічного управління

Джерело: [3]

Проте сучасний етап економічного розвитку, що характеризується тотальною турбулентністю, виявив системну обмеженість навіть класичних моделей стратегічного менеджменту, орієнтованих на циклічний перегляд

планів. Роботи сучасних дослідників, зокрема Вовка В. А. та Дорошенко В. В., фіксують зародження нової вищої форми - стратегічного підприємництва, де ключовою ознакою управління стає спроможність до миттєвого реагування на виклики середовища в умовах критичної невизначеності [3]. За цих обставин антикризові моделі поведінки трансформуються від пасивного виживання та ліквідації наслідків деструктивного впливу до проактивного адаптивного управління. Федик М. В. наголошує на тому, що традиційне стратегічне планування в кризових реаліях поступається місцем формуванню динамічних архітектур бізнес-моделей, де стратегія розглядається як живий сценарій змін, спрямований на створення випереджальних організаційних спроможностей [29].

Розвиток концепції проактивного управління актуалізує необхідність чіткої термінологічної ідентифікації адаптивних властивостей організації, оскільки в науковому дискурсі часто спостерігається ототожнювальне змішування процесуальних та результативних характеристик системних трансформацій. Системне вирішення цієї проблеми представлено в теоретичних узагальненнях Вороніної А. В. та Зеніної-Біліченко А. С., де обґрунтовано методологічну потребу диференціації понять «адаптація» та «адаптивність» [5]. Згідно з висновками дослідників, адаптація є безпосереднім процесом реалізації певних заходів у відповідь на зміни чинників навколишнього середовища з метою утримання системи в стані рівноваги, що являє собою динамічний акт коригування параметрів функціонування. Натомість адаптивність трактується як іманентна властивість, внутрішній потенціал або інтегральна компетенція організації, яка визначає її принципову здатність і готовність вчасно, ефективно та з мінімальними втратами здійснювати зазначені адаптаційні процеси [5]. Таким чином, адаптація є інструментальним проявом, тоді як адаптивність - це стратегічний ресурс і базова передумова довгострокової стійкості.

Економічна сутність адаптивності підприємства має складну ієрархічну структуру та виявляється на кількох взаємопов'язаних рівнях прояву його

внутрішнього потенціалу. Операційний або реактивний рівень відображає здатність підприємства гнучко коригувати поточні виробничі та логістичні процеси у відповідь на тактичні коливання ринкової кон'юнктури. Тактичний або структурний рівень пов'язаний із трансформацією внутрішньої архітектури підприємства, перерозподілом управлінських повноважень та реконфігурацією окремих функціональних блоків. Вищим проявом є стратегічний або проактивний рівень, який характеризує спроможність організації випереджати події, трансформувати саму бізнес-модель та створювати інноваційні продукти ще до моменту деструктивного прояву кризових факторів. Реалізація цього потенціалу не обмежена теоретичними деклараціями, а матеріалізується в конкретних фінансово-економічних механізмах. Як зазначають Христенко Л. М., Чорна О. Ю. та Велитченко О. А, забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств безпосередньо досягається шляхом запровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами, що дозволяє оперативно перерозподіляти обмежений капітал в умовах перманентного ризику [32].

Для формування цілісної теоретичної платформи стратегічного менеджменту необхідно також визначити координати адаптивності в системі суміжних категорій, таких як гнучкість, стратегічна резильєнтність, антикрихкість та конкурентоспроможність (див. табл. 1.1.).

Гнучкість в даному ключі виступає безпосереднім тактичним інструментом реалізації адаптивності, забезпечуючи швидкість та маневреність організаційної реакції без суттєвих структурних руйнувань системи. Більш глибокою категорією є стратегічна резильєнтність (організаційна життєстійкість), яка окреслює межі витривалості системи, її спроможність поглинати шоківі удари, зберігаючи ключовий функціонал та відновлюючись до вихідного стану. Своєю чергою, концепція антикрихкості описує здатність підприємства під впливом стресорів та хаосу не просто відновлюватися, а покращувати свої первинні показники та еволюціонувати, що є вищою формою розвитку адаптаційного потенціалу [6].

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз стратегічних характеристик підприємства

Категорія	Сутнісний зміст у системі менеджменту	Характер взаємозв'язку з адаптивністю
Гнучкість	Здатність системи швидко змінювати траєкторію або параметри діяльності без суттєвих структурних руйнувань.	Виступає безпосереднім тактичним інструментом реалізації адаптивності, забезпечуючи швидкість реакції.
Стратегічна резильєнтність	Спроможність поглинати шоківі удари зовнішнього середовища, зберігаючи ключовий функціонал та відновлюючись до вихідного стану.	Окреслює межі витривалості системи, всередині яких адаптивність мінімізує деструктивний вплив шоків.
Антикрихкість	Здатність системи під впливом стресорів, коливань та хаосу не просто відновлюватися, а покращувати свої показники, еволюціонувати.	Є вищою формою розвитку адаптивності, коли пристосування перетворюється на джерело якісного зростання.
Конкурентоспроможність	Поточний та перспективний стан позиціонування суб'єкта на ринку, що забезпечує отримання економічних переваг.	Є прямим ринковим наслідком високого рівня стратегічної адаптивності підприємства.

Джерело: складено за [6, 27, 35]

Узгодження цих характеристик забезпечується через інтеграцію методів стратегічного аналізу, яка, за твердженням Шведа В. В. та Крізюна Б. М., дозволяє одночасно враховувати як внутрішні специфічні характеристики підприємства, так і мінливі ринкові умови [34]. Адаптивність у цьому контексті категорій виступає як інтегральний медіатор: гнучкість дозволяє системі згинатися під тиском криз, стратегічна резильєнтність не дозволяє їй зламатися, антикрихкість змушує отримувати вигоду з хаосу, а кінцевим ринковим результатом цього синергетичного процесу стає стабільна довгострокова конкурентоспроможність суб'єкта господарювання (див. Рис. 1.2.).

Новітнім вектором розвитку систем стратегічного управління адаптивністю є синергія технологічного та людського факторів, що розгортається на засадах цифровізації та використання інтелектуального капіталу. Традиційні матеріально-технічні резерви більше не можуть гарантувати виживання, якщо швидкість зміни середовища перевищує швидкість прийняття бюрократичних рішень. Теоретичні основи адаптивного управління в умовах цифрової трансформації бізнесу, обґрунтовані

Зінченко О. А., доводять необхідність побудови стратегічного контуру на Agile-принципах [11].

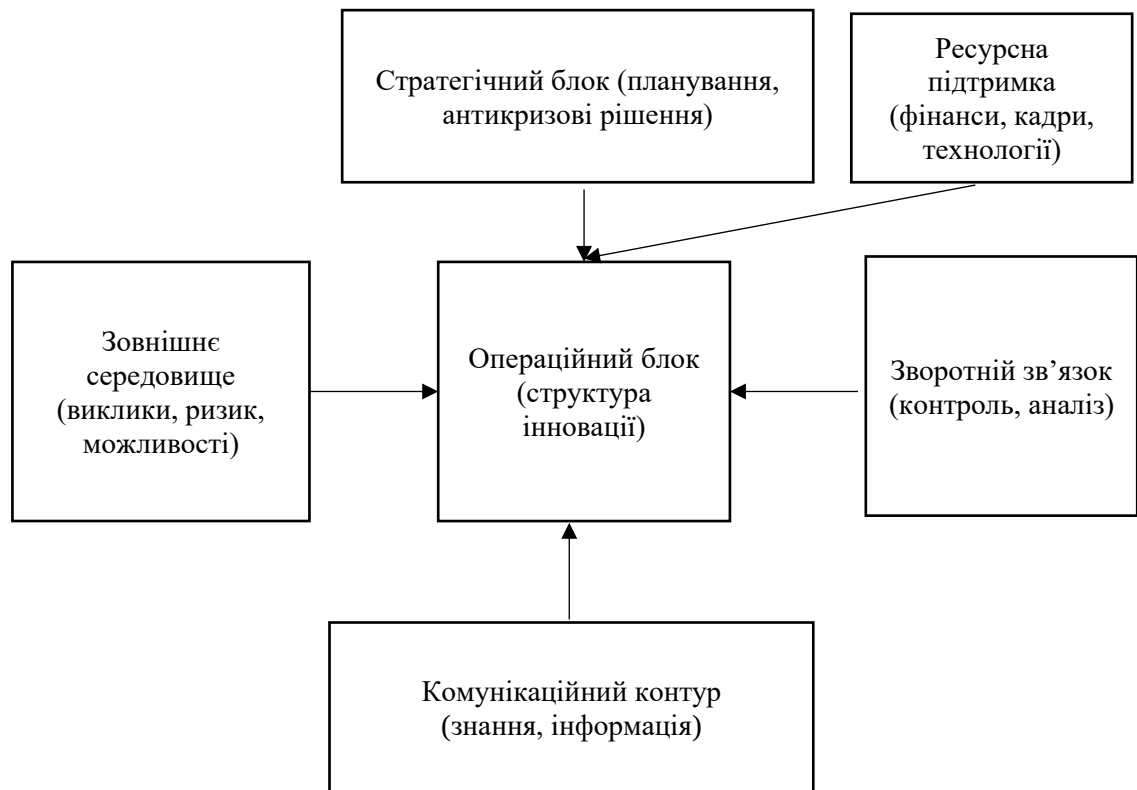


Рис. 1.2 - Модель функціонування адаптивної системи управління

Джерело: [24]

Так, гнучкі методології менеджменту дозволяють компаніям трансформувати адаптивну стратегію в модель безперервного пристосування до цифровізації взаємодії з усім її оточенням. Завдяки застосуванню соціальних, мобільних, аналітичних та хмарних технологій, підприємства отримують інструментальну можливість обробляти слабкі сигнали ринку в реальному часі, що критично підвищує швидкість розгортання адаптаційних процедур[11].

Цифрова інфраструктура, однак, потребує інтелектуального драйвера для свого ефективного функціонування. Ключовим внутрішнім фактором забезпечення стратегічного розвитку організації виступає синергія її

креативного потенціалу та адаптаційних механізмів, детально досліджена в наукових працях вітчизняних дослідників [7, 17]. Зокрема, науковцями доведено, що креативний потенціал персоналу, що базується на мета-навичках (meta-skills) та здатності до нестандартного мислення, виступає безпосереднім джерелом проектування самих адаптивних альтернатив. При цьому синергетичний ефект досягається за рахунок скорочення часу трансляції творчої ідеї через цифрові платформи колективної роботи та використання методів інтелектуального аналізу даних для верифікації антикризових стратегій, а впровадження інструментів організаційного навчання за петлею подвійного контуру (Double-Loop Learning) дозволяє підприємству не просто коригувати свої дії, а переосмислювати самі принципи та цінності управління під впливом отриманого досвіду [17]. Отже, сучасне стратегічне управління адаптивністю підприємства трансформується у високотехнологічний, інтелектуалізований процес стратегічного підприємництва, де цифрові інструменти забезпечують швидкість і точність сприйняття зовнішніх імпульсів, а креативний потенціал людини - унікальність та результативність стратегічної відповіді на виклики нестабільного середовища.

1.2. Вплив нестабільного середовища на стратегічний розвиток підприємства

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, що докорінно змінює детермінанти, орієнтири та цільові орієнтири функціонування суб'єктів господарювання. Макроекономічна дестабілізація, глобальні логістичні кризи, непередбачувані інфляційні хвилі, а також прямі наслідки збройної агресії та воєнного стану в Україні формують гранично агресивне й мінливе зовнішнє середовище. Відповідно, виникає об'єктивна теоретична та практична необхідність дослідження характеру й механізмів впливу макроекономічного оточення на внутрішню побудову та діяльність підприємства. Аналіз цієї проблематики

вимагає послідовного розкриття процесів зміни ключових бізнес-процесів під тиском зовнішніх шоків, специфіки прийняття стратегічних рішень в умовах гострого інформаційного дефіциту, а також обґрунтування компонентної структури сучасних систем адаптивного менеджменту, здатних виступати інтегральним інструментом забезпечення довгострокової життєстійкості та конкурентоспроможності організації.

Трансформація макроекономічних та геополітичних параметрів функціонування ринків чинить прямий руйнівний вплив на внутрішню систему підприємства, викликаючи ланцюгову реакцію змін у його операційних, фінансових та управлінських циклах. За умов перманентної кризи зовнішнє середовище сповнюється різноспрямованими загрозами, які безпосередньо атакують систему фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. Досліджуючи цей феномен, Копитко М. та Ткачук Д. наголошують на тому, що кризові чинники макrorівня здатні миттєво знецінити внутрішній потенціал організації, якщо на підприємстві не сформовано превентивну систему управління бізнес-стійкістю [14]. Бізнес-стійкість у такому контексті розглядається дослідниками не як пасивне утримання статичної рівноваги, а як динамічна, проактивна спроможність організації оперативно протистояти дестабілізуючим імпульсам ринку за рахунок гнучкої реконфігурації внутрішніх взаємозв'язків, диверсифікації ресурсних потоків та безперервного моніторингу слабких сигналів про потенційні загрози [14].

Прямим інструментальним наслідком тривалого перебування підприємства в турбулентному ринковому середовищі є дезорієнтація та порушення функціональної цілісності його операційної системи. У праці Пустільнік І. О. та Краєвської А. С. детально проаналізовано причинно-наслідковий механізм, через який нестабільність зовнішнього оточення деформує базові бізнес-процеси промислових підприємств, підриваючи їхню логістичну, виробничу, маркетингову та збутову інфраструктуру [22]. Автори переконливо доводять, що такі явища, як різкі коливання споживчого попиту,

фізичне руйнування або розриви ланцюгів постачання, дефіцит сировини та коливання валютних курсів, миттєво трансформуються у внутрішні організаційні розриви, які паралізують планову діяльність компанії. За таких обставин виникає гостра потреба у впровадженні інструментів антикризового моніторингу та тотальної цифровізації процесів, які дозволяють гнучко адаптувати операційну діяльність до мінливих вимог середовища [22]. Своєю чергою, Пермінова С. О. та Кравчук В. В. вказують на те, що функціонування вітчизняних підприємств в умовах постійних змін вимагає докорінного поліпшення стратегічного планування, оскільки саме гнучкість та здатність до впровадження організаційних нововведень виступають головними засобами нівелювання ризиків в нестабільній економіці [18].

Ускладнення параметрів зовнішнього середовища безпосередньо відбивається на процесі стратегічного управління через призму посилення факторів ризику та невизначеності. Для формування релевантної системи відповіді управлінська наука вимагає чіткої диференціації цих категорій. Ризик характеризує ситуацію прийняття рішень, за якої можливі варіанти розвитку подій мають відомі й оцінювані ймовірності. Натомість невизначеність описує стан середовища, за якого ймовірності настання майбутніх подій є принципово невідомими через брак релевантної інформації, унікальність кризових явищ або високу швидкість змін [23].

Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень у таких специфічних умовах досліджено в фундаментальній праці Додон О. Д. та Синиченко А. В., де обґрунтовано, що в умовах глибокої невизначеності класичні раціональні моделі менеджменту поступаються місцем інструментам адаптивного менеджменту та поведінкової економіки [9]. Керівники змушені діяти в умовах обмеженої раціональності та високого психологічного тиску, що вимагає розробки багатоваріантних, сценарних стратегій і формування гнучких інформаційно-аналітичних систем підтримки прийняття рішень. Розвиваючи цю проблематику, Пугачевська К. Й. та Лисенко Е. Р. доводять, що за умов тотальної невизначеності, спричиненої масштабними кризами,

традиційний менеджмент повинен трансформуватися в концепцію динамічного управління бізнес-процесами підприємства [21]. Адаптивне управління в їхньому трактуванні постає не як набір реактивних антикризових заходів, а як проактивна управлінська філософія, орієнтована переважно не на ліквідацію минулих проблем, а на постійне виявлення нових ринкових можливостей та капіталізацію сильних сторін підприємства у мінливому середовищі (див. рис. 1.3.).



Рис. 1.3 - Переваги запровадження адаптивної системи управління підприємством

Джерело: [9]

Для узагальнення теоретичного підґрунтя та систематизації наукових поглядів щодо трансформації управлінської думки під впливом мінливості доцільно структурувати ключові підходи до розуміння сутності адаптивного управління, які сформувалися у сучасній економічній думці (див. табл. 1.2).

Необхідність подолання деструктивного тиску макроекономічного середовища зумовлює системну трансформацію архітектури стратегічного управління та вимагає впровадження комплексних адаптаційних механізмів.

Питання формування цілісних систем пристосування підприємств до кризових умов є предметом наукового аналізу. У дослідженнях Буняк Н. М. детально систематизовано теоретичні підходи до дефініції адаптивного управління та виокремлено його ключові компоненти, що дозволяє розглядати адаптивний менеджмент як специфічну технологію забезпечення виживання та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [2]. На основі узагальнення теоретичних засад автором чітко розмежовано суб'єкт, об'єкт та принципи побудови адаптивних систем, що дає змогу проектувати гнучкі організаційні структури, здатні самостійно перебудовуватися під впливом дестабілізуючих імпульсів навколишнього середовища [2].

Таблиця 1.2 – Трансформація підходів до трактування адаптивного управління

Автор підходу та джерело	Базова концептуальна сутність підходу до адаптивного управління	Основний фокус та інструментарій реалізації
Буняк Н. М. [2]	Специфічна технологія та система управління, орієнтована на виживання підприємства у довгостроковій перспективі шляхом протидії дестабілізуючим факторам.	Чітке проектування суб'єкта, об'єкта та принципів гнучких організаційних структур.
Додон О. Д., Синиченко А. В. [9]	Динамічний процес прийняття управлінських рішень в умовах обмеженої раціональності, інформаційного дефіциту та поведінкових чинників.	Сценарне моделювання, психологічна стійкість менеджменту, гнучкі аналітичні системи.
Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. [21]	Концепція динамічного управління бізнес-процесами, що зміщує акцент з ліквідації наслідків криз на проактивне використання нових ринкових можливостей.	Оптимізація та реконфігурація операційних ланцюгів у реальному часі.
Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. [19]	Комплексна управлінська діяльність, організована у взаємопов'язаний контур взаємодії суб'єктів з метою утримання конкурентоспроможності.	Синергетична взаємодія організаційного, економічного та правового механізмів.
Зінченко О. А. [11]	Модель пристосування компанії до умов тотальної цифровізації та трансформації взаємодії із контактними аудиторіями на Agile-принципах.	Застосування SMAC-технологій, клієнтоорієнтованість, гнучкі крос-функціональні команди.

Джерело: складено за [2, 9, 11, 19, 21]

Інструментальне наповнення та практична реалізація цього процесу розкриваються через декомпозицію управлінських інструментів.

Пілецька С. Т. та Коритько Т. Ю. запропонували збалансовану трикомпонентну структуру адаптивного управління підприємством, яка інтегрує організаційний, економічний та правовий механізми [19]. Організаційний механізм відповідає за гнучкість системи розподілу повноважень, трансформацію ієрархічних зв'язків та підвищення швидкості комунікаційних потоків; економічний - забезпечує адаптивне маневрування фінансовими ресурсами, мобільність капіталу та оперативне коригування витрат; правовий - легітимізує швидкі управлінські зміни у внутрішньому нормативному полі компанії. Синергетичний ефект взаємодії цих механізмів дозволяє підприємству зберігати стратегічну стійкість та утримувати належний рівень конкурентоспроможності [19].

Об'єктивність такого підходу підтверджується також аналізом методологічного забезпечення стратегічного управління, здійсненим у працях Шведа В. В. та Кізюна Б. М., де наголошується на необхідності інтеграції сучасних аналітичних інструментів, що дозволяють одночасно сканувати параметри внутрішнього потенціалу підприємства та динамічні вектори зовнішнього ринку [34]. Ця думка корелює із висновками згідно з якими формування стратегічного набору на основі інтегрованого аналізу виступає базовим фундаментом захисту організації від макроекономічних коливань [1, 30, 33].

Додатковим стратегічним вектором виступає впровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами, які, як доводять Христенко Л. М., Чорна О. Ю. та Велитченко О. А., виступають матеріальним базисом довгострокового виживання промислового сектору [32]. Водночас ефективна практична матеріалізація цих фінансово-економічних рішень стає можливою лише за умови залучення людського фактора. Як обґрунтовано в концептуальних положеннях Немченко Т. А., синергетичне поєднання креативного потенціалу персоналу з організаційними адаптаційними механізмами створює випереджальні інтелектуальні спроможності

підприємства, перетворюючи внутрішню культуру організації на головний драйвер подолання зовнішнього хаосу та невизначеності [17].

Комплексне теоретичне осмислення впливу нестабільного зовнішнього середовища дозволяє констатувати, що макроекономічна турбулентність виступає головним деструктором стабільності бізнес-процесів підприємства, переводячи систему прийняття стратегічних рішень у поле критичного ризику та невизначеності. Подолання цих викликів неможливе в межах жорстких класичних планових парадигм, що зумовлює об'єктивний перехід до архітектури проактивного адаптивного менеджменту. Інтеграція гнучких організаційних структур, сценарного моделювання рішень та комплексних адаптаційних механізмів (організаційного, економічного та правового) у поєднанні з цифровізацією та інтелектуальним капіталом формує надійний теоретико-методологічний фундамент для забезпечення стратегічної життєстійкості та сталого розвитку вітчизняних підприємств в умовах сучасних глобальних викликів.

1.3. Стратегічні підходи та інструменти управління адаптивністю підприємства

За умов глобальних трансформацій, перманентних кризових явищ та макроекономічної дестабілізації формування адаптивної стратегії розглядається сучасною економічною наукою не як одноразовий акт розроблення планового документа, а як безперервний, гнучкий процес трансформації внутрішнього потенціалу підприємства у відповідь на динамічні перетворення навколишнього середовища.

Теоретичний базис адаптивного стратегічного управління формується на перетині системного, ситуаційного та ресурсного підходів, а також концепції динамічних спроможностей. Як зазначають Вороніна А. В. та Зеніна-Біліченко А. С., адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізми реструктуризації та зміни функціональних

підсистем виступає ключовим інструментом забезпечення його стабільного функціонування на ринку та здобуття сталих конкурентних переваг, незважаючи на деструктивні впливи політичних, економічних та соціальних чинників [5]. При цьому формування адаптивної стратегії передбачає побудову такого управлінського контуру, який здатний не лише реагувати на фактичні зміни (реактивна адаптація), а й випереджати їх на основі слабких сигналів та прогнозних сценаріїв (проактивна адаптація) (див. рис. 1.4.).



Рис. 1.2 - Типологія адаптивного управління в залежності від економічної діяльності організації

Джерело: [19]

У високотурбулентному середовищі сутність адаптивної стратегії полягає у створенні багатоваріантної архітектури розвитку бізнесу. Хахалєв Д. О. акцентує увагу на тому, що формування адаптивної стратегії в умовах економічної невизначеності має забезпечувати стратегічну гнучкість компанії, що досягається завдяки безперервному перепроєктуванню бізнес-моделей та

диверсифікації ризиків [31]. На відміну від класичної стратегії, яка фіксує єдину траєкторію руху до мети, адаптивна стратегія являє собою гнучкий сценарій, що містить систему точок перемикання залежно від настання тих чи інших зовнішніх подій. Розвиваючи цей підхід, Тугай В. С. доводить, що створення стратегії адаптивного управління в кризових умовах вимагає інтеграції поточних оперативних рішень у загальний стратегічний вектор розвитку, де оперативний контур виступає гнучким інструментом матеріалізації стратегічних цілей [28]. Отже, резюмуємо, що, методологічний фундамент адаптивної стратегії базується на єдності гнучкості, швидкості реакції та системної стійкості.

Практична імплементація теоретичних засад адаптивного менеджменту вимагає розроблення та систематизації прикладних методів та інструментів. Організаційно-економічний інструментарій забезпечення адаптивності являє собою взаємопов'язану сукупність технологій, механізмів та процедур, спрямованих на переформатування внутрішніх ресурсних потоків та оптимізацію організаційної архітектури підприємства. Пілецька С. Т. та Коритько Т. Ю. пропонують структурувати цей інструментарій за трьома ключовими функціональними блоками: організаційним, економічним та правовим механізмами, синергія яких дозволяє підприємству зберігати стійкість у довгостроковій перспективі [19].

Для наочного представлення та систематизації сучасного організаційно-економічного інструментарію забезпечення адаптивності підприємства нами розроблено комплексну матрицю, яка класифікує методи за рівнями управління та характером їх впливу на систему (таблиця 1.3.1).

Аналіз інструментального наповнення доводить, що особливе місце в сучасних умовах посідає цифровізація бізнес-процесів. Зінченко О. А. обґрунтовує, що використання адаптивних стратегій у цифровому середовищі вимагає від підприємства трансформації моделей взаємодії зі стейкхолдерами на основі гнучких методологій, де цифрова інфраструктура виступає технічним фундаментом для миттєвого перерозподілу ресурсів [5]. Водночас

матеріальну основу адаптивності формують фінансово-економічні важелі. Як підкреслюють Христенко Л. М., Чорна О. Ю. та Велитченко О. А., впровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами дозволяє промисловим підприємствам гнучко реагувати на цінові шоки та розриви логістичних ланцюгів шляхом оперативного перерахунку точок беззбитковості та оптимізації структури собівартості [1].

Таблиця 1.3. - Класифікація організаційно-економічного інструментарію забезпечення адаптивності підприємства

Функціональний блок інструментарію	Конкретні методи та технології реалізації	Стратегічна мета впровадження інструменту
Організаційно-управлінський	Впровадження Agile-принципів, перехід до плоских мережових структур, створення крос-функціональних команд, децентралізація повноважень.	Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень, ліквідація бюрократичних бар'єрів, розвиток внутрішньої гнучкості.
Фінансово-економічний	Адаптивне (ковзне) бюджетування, формування цільових резервних фондів, маржинальний аналіз, системи таргет- та кайзен-костингу.	Забезпечення мобільності капіталу, оперативне маневрування фінансовими ресурсами, мінімізація постійних витрат.
Інформаційно-технологічний	Застосування SMAC-технологій (Social, Mobile, Analytics, Cloud), інструментів Big Data, предиктивної аналітики та систем Індустрії 4.0.	Скорочення часу управлінського лагу, автоматизація моніторингу слабких сигналів середовища в реальному часі.
Соціально-поведінковий	Розвиток мета-навичок (meta-skills) персоналу, управління знаннями, впровадження концепції "Double-Loop Learning", психологічне стимулювання креативності.	Формування адаптивної корпоративної культури, підвищення сприйнятливості організації до інновацій та змін.

Джерело: складено за [9, 11, 13, 17, 19, 21, 32]

Важливим теоретичним доповненням до фінансово-економічного блоку є позиція Калініченка С. М., який зазначає, що ефективність стратегічного управління безпосередньо залежить від чіткості аналітичної звітності та спроможності фінансової системи підприємства поглинати зовнішні шоки без втрати платоспроможності [13]. Зі свого боку, Полінкевич О. М. доводить, що сучасні адаптивні механізми управління змінами мають інтегрувати інструменти Індустрії 4.0 із системами управління знаннями та соціальним капіталом організації, що перетворює творчу активність працівників на безпосередній інструмент подолання кризових явищ [20]. Наголосимо, що синергія креативного потенціалу персоналу та організаційних адаптаційних

механізмів виступає головним фактором стратегічного розвитку, оскільки дозволяє генерувати унікальні, нестандартні управлінські відповіді на виклики хаотичного макросередовища [17].

Завершальним і методологічно найскладнішим елементом побудови системи адаптивного стратегічного управління є розробка та впровадження релевантного методичного інструментарію оцінювання. Наукова оцінка має носити двоконтурний характер: з одного боку, необхідно оцінювати статичний стан - ступінь адаптованості підприємства (його потенційну готовність до змін), з іншого - динамічний ефект, тобто безпосередню ефективність реалізації обраних адаптивних стратегічних рішень.

Для вирішення першого завдання методологічно обґрунтованим є підхід, запропонований Воробйовим Є. В., який рекомендує здійснювати оцінювання ступеня адаптованості підприємства на основі інтеграції чотирьох функціональних складових (операційної, інноваційної, фінансової та кадрової) із застосуванням методу аналізу ієрархій (MAI) за критеріями ефективності та своєчасності прийняття управлінських рішень [4]. Для деталізації цього процесу нами систематизовано критеріальну базу оцінювання у формі таблиці (див. табл. 1.4).

Розрахунок інтегрального індексу адаптованості дозволяє менеджменту чітко ідентифікувати «вузькі місця» у внутрішній структурі підприємства, які гальмують адаптаційні процеси. Проте для повної оцінки системи стратегічного управління необхідно також аналізувати ефективність самої стратегії адаптації. Гросул В.А. та Сукачова-Труніна С. М. обґрунтовують основні принципи оцінки ефективності стратегії адаптації підприємства та зазначає, що цей процес має базуватися на порівнянні витрат на адаптацію із отриманим економічним ефектом (збереження ринкової частки, запобігання банкрутству, зростання рентабельності) [8]. Науковці наголошують на необхідності врахування чинника часу: адаптивне рішення, прийняте із запізненням, навіть за умови його теоретичної правильності, демонструє нульову або негативну ефективність через високі втрати упущеної вигоди [8].

Таблиця 1.4 - Критерії та показники оцінювання ступеня адаптованості підприємства

Складова інтегральної адаптованості	Окремі часткові показники оцінювання	Методичний зміст показника в системі оцінки
Операційна складова	Коефіцієнт технологічної гнучкості виробництва, швидкість переналагодження обладнання, рівень диверсифікації постачальників сировини.	Відображає здатність операційної системи підприємства змінювати обсяги та номенклатуру продукції без втрати якості.
Інноваційна складова	Частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів, темп оновлення основних засобів, коефіцієнт витрат на НДДКР.	Характеризує спроможність підприємства модернізувати матеріально-технічну базу під вимоги нових технологічних укладів.
Фінансова складова	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, частка резервного капіталу в активах, запас фінансової міцності, коефіцієнт мобільності оборотних коштів.	Визначає наявність фінансового буфера для покриття непередбачуваних збитків та фінансування екстрених адаптаційних заходів.
Кадрова складова	Індекс плинності кадрів, частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, рівень сприйняття інновацій (за експертними оцінками).	Оцінює інтелектуальну та психологічну готовність трудового колективу до проведення організаційних змін.

Джерело: сформовано та доповнено на основі методичних положень [4, 13].

Важливим методологічним елементом інтегрованої оцінки є також врахування методів стратегічного аналізу (SWOT, PEST, Gap-аналізу), які, за визначенням Шведа В. В. та Кізюна Б. М., мають комбінуватися для формування об'єктивної картини ринкового позиціонування підприємства [34]. Тільки за умови узгодження результатів зовнішнього стратегічного аналізу та внутрішньої діагностики підприємство спроможне вибудувати збалансовану систему контролінгу [1, 25, 26]. Застосування сучасних математичних моделей інтелектуальної підтримки прийняття рішень за умов воєнного стану, описаних у працях Єпіфанової І. Ю., Джеджули В. В. та Каплуна Р. А., дозволяє формалізувати якісні, слабкоструктуровані чинники середовища та інтегрувати їх у загальну систему оцінювання ефективності стратегічного управління [10]. Таким чином, методичний інструментарій оцінювання трансформується зі статичного інструменту фінансового аудиту на динамічний елемент системи стратегічного підприємництва, забезпечуючи безперервне самонавчання та еволюцію організації в умовах турбулентного економічного простору.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ТА РІВНЯ АДАПТИВНОСТІ ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка його ринкових позицій

Об'єктивне оцінювання здатності сучасного виробничого підприємства функціонувати в умовах динамічного та часто непередбачуваного зовнішнього середовища вимагає першочергового дослідження його організаційно-правових засад, внутрішньої структури та специфіки операційної діяльності. Базою практичного дослідження у межах кваліфікаційної роботи виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Інструментальний завод "ЛЕЗО"» (ТОВ «ІЗ ЛЕЗО»), яке є яскравим представником вітчизняного сектору високотехнологічного машинобудування та інструментального виробництва. Засноване на приватній формі власності, підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, Статуту та міжнародних стандартів якості, що регламентують процеси металообробки та проектування складного технологічного оснащення.

Історична трансформація промислових потужностей, на базі яких сформувалося сучасне ТОВ «ІЗ ЛЕЗО», сама по собі слугує фундаментальним прикладом довгострокової організаційної адаптації. Перехід від жорстких радянських моделей інструментального забезпечення до гнучкого, клієнтоорієнтованого приватного підприємства вимагав від менеджменту докорінної зміни стратегічних орієнтирів. На сучасному етапі розвитку місія ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» полягає у забезпеченні промислового сектору України та закордонних партнерів високоточним, надійним інструментом та оснащенням, що дозволяє клієнтам модернізувати власні виробничі процеси. Стратегічна мета заводу фокусується на утриманні лідерських позицій у регіоні шляхом

постійного оновлення технологічного парку та підвищення гнучкості реагування на специфічні запити ринку.

Головна управлінська особливість аналізованого суб'єкта господарювання полягає в тому, що його адаптивний потенціал безпосередньо залежить від характеру матеріально-технічної бази та профілю послуг, представлених на офіційному інформаційному ресурсі підприємства. ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» позиціонує себе як завод повного циклу, спроможний забезпечити реалізацію складних інженерних проєктів від стадії комп'ютерного моделювання до фінішного випробування готового виробу. Всю сукупність виробничої діяльності підприємства, яка визначає його ринкову життєздатність, доцільно структурувати за кількома взаємопов'язаними напрямками, що відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Профіль виробничої діяльності ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» у контексті технологічної адаптивності

Напрямок діяльності	Техніко-технологічний зміст процесів	Прояви операційної гнучкості (адаптивності)
Проектування та виготовлення технологічного оснащення	Створення ливарних форм для металів, прес-форм для пластмас і гуми, вирубних та згинальних штампів.	Орієнтація на індивідуальні технічні завдання, використання інноваційних CAD/CAM систем.
Високоточна металообробка	Токарні, фрезерні, координатно-розточувальні, шліфувальні та електроерозійні роботи.	Здатність обробляти деталі будь-якої складності та конфігурації з мінімальними допусками.
Серійне та дрібносерійне виробництво	Виготовлення металовиробів, нестандартного обладнання та кріплення за кресленнями клієнта.	Швидке переналагодження ліній під запуск нових номенклатурних груп продукції.

Джерело: складено за матеріалами [12]

Наведена специфікація демонструє, що операційна система ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» належить до типу одиничного та дрібносерійного виробництва. З погляду стратегічного менеджменту така модель створює як суттєві переваги, так і додаткові виклики для системи управління адаптивністю. З одного боку, підприємство не залежить від масового випуску одного типу продукції, що

знижує ризик затарення складів у разі падіння попиту на конкретний товар. З іншого боку, кожне нове замовлення на проектування прес-форми або штампу є унікальним науково-технічним проєктом, який вимагає від інженерного та управлінського персоналу миттєвої мобілізації інтелектуальних ресурсів, перерахунку собівартості та гнучкого планування завантаження потужностей.

Важливим інструментом забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» виступає його асортиментна політика, яка базується на принципах функціональної диверсифікації, кастомізації (виконання під індивідуальні вимоги замовника) та збалансованого поєднання унікальної та стандартизованої продукції. Менеджмент підприємства уникає жорсткої прив'язки до обмеженої номенклатури виробів, натомість формує гнучку структуру портфеля пропозицій. На основі аналізу офіційного каталогу заводу, всю асортиментну матрицю доцільно класифікувати за двома стратегічними групами, кожна з яких виконує свою роль у забезпеченні адаптивності:

Група капіталомісткої та індивідуальної продукції (проєктний асортимент). Сюди входить технологічно складне оснащення з тривалим циклом розробки: ливарні форми для деталей із кольорових металів, прес-форми для виробів із пластмас і гуми, а також штампова та штампово-всадкова оснастка (штампи для гнуття, відрізні, компаундні та послідовної дії, пуансони, матриці й ножі для горизонтально-кувальних машин). Цей сегмент орієнтований на великих промислових замовників і забезпечує підприємству високу маржинальність, проте є чутливим до інвестиційних коливань у країні.

Група стандартизованої та дрібносерійної продукції (оперативний асортимент). До цієї категорії належить широка номенклатура металорізального, вимірювального інструменту та супутніх компонентів, що випускаються дрібними та середніми серіями. Сюди входять:

- ріжучий інструмент: зенкери (тризубі з конічним хвостовиком), мітчики, різці розточувальні, фрези, розгортки (циліндричні та конічні), зенківки та універсальні кільцеві свердла;

- технологічні компоненти: ролики різьбонакатувальні та профільні (для отримання рифлень і зубчастих зачеплень), пластини твердого сплаву, а також загальні деталі й вузли машин та механізмів.

Паралельно з цим асортиментна матриця підсилюється блоком промислових послуг, де ключове місце посідає складна термічна обробка вуглецевих, легованих і жароміцних сталей (відпал, нормалізація, об'ємне загартування, відпустка, цементация, загартування струмами високої частоти (ТВЧ), що дозволяє підприємству маневрувати в умовах нестабільного макроекономічного попиту. Коли великі промислові замовники тимчасово заморожують масштабні інвестиційні проекти (що знижує потребу в розробці нових унікальних прес-форм), ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» оперативно переорієнтовує свої потужності на випуск інструментальної групи (свердел, фрез, роликів) та надання послуг із термообробки чи точної металообробки за рахунок сторонніх замовлень.

Технологічна гнучкість заводу підтримується наявністю сучасного парку верстатів з числовим програмним керуванням (ЧПУ) та електроерозійного обладнання, що дозволяє мінімізувати час на технічну підготовку виробництва. Завдяки автоматизації процесів проєктування, ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» здатне адаптувати параметри майбутнього оснащення під специфічні характеристики пресів чи ливарних машин, які використовуються безпосередньо на заводах-замовниках, що створює додаткову цінність для клієнтів і зміцнює довгострокову стійкість підприємства на ринку, де швидкість інженерної адаптації часто є вагомим фактором конкурентоспроможності, ніж цінова політика. Відповідно, приходимо до висновку, що первинний аналіз організаційно-виробничого профілю свідчить про наявність міцного технологічного фундаменту для забезпечення

стратегічної адаптивності, архітектура якої безпосередньо втілюється в існуючій системі та структурі управління підприємством.

Ефективність практичного використання наявного технологічного потенціалу та швидкість його адаптації до мінливих вимог ринку безпосередньо визначаються архітектурою системи управління підприємством. У ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» сформовано лінійно-функціональну структуру управління, яка є класичною для промислових підприємств машинобудівного профілю, проте має свої специфічні особливості, зумовлені необхідністю забезпечення високої операційної гнучкості в умовах жорстких ресурсних обмежень. Графічно ієрархію взаємозв'язків, фінансово-економічну вертикаль та розподіл управлінських функцій на підприємстві представлено на рисунку 2.1.

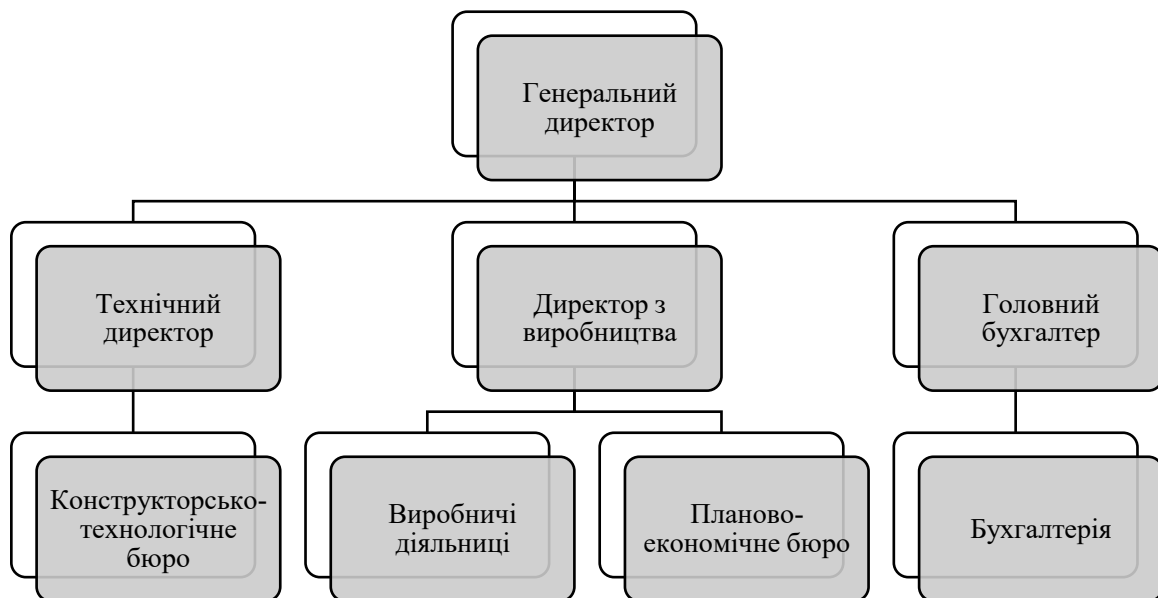


Рис. 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «ІЗ ЛЕЗО»

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Очолює підприємство Генеральний директор, який здійснює одноосібне стратегічне керівництво, визначає довгострокові вектори ринкового розвитку, затверджує асортиментну політику та приймає ключові фінансово-інвестиційні рішення. Пряме вертикальне підпорядкування в межах операційної діяльності ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» розподілене на три магістральні

функціональні блоки, що забезпечує чітку спеціалізацію та збалансованість системи.

Техніко-інноваційний розвиток та інженерну підготовку виробництва очолює Технічний директор, якому безпосередньо підпорядковане конструкторсько-технологічне бюро (КТБ). Безпосередню реалізацію виробничої програми, поточне завантаження обладнання та координацію матеріальних потоків забезпечує Директор з виробництва, в управлінській вертикалі якого перебувають основні та допоміжні виробничі дільниці (зокрема дільниці верстатів з ЧПУ, електроерозійної та термічної обробки).

Фінансово-контрольний блок та інформаційне забезпечення управлінських рішень формують Головний бухгалтер і підпорядкована йому бухгалтерія, які працюють у синергії з планово-економічним бюро (ПЕБ). Така диференціація дозволяє чітко розмежувати зони інженерної, операційної та фінансової відповідальності, забезпечуючи високу професійну компетентність рішень на кожному рівні архітектури заводу.

Дослідження даної структури через призму стратегічної адаптивності дозволяє виявити як її сильні сторони, так і потенційні зони управлінського ризику в умовах макроекономічної нестабільності. Традиційна лінійно-функціональна модель характеризується високим рівнем стандартизації, чітким дотриманням субординації та суворим фінансовим контролем, що гарантує стабільність операційних процесів і мінімізацію витрат у відносно спокійному ринковому середовищі. Наявність автономного Планово-економічного бюро та бухгалтерії дозволяє менеджменту оперативно моніторити відхилення фактичної собівартості від планової, що критично важливо в умовах інфляційних коливань.

Тим не менш, специфіка ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» як розробника унікального інструментального оснащення, штампів та прес-форм внесла суттєві корективи у реальні управлінські взаємозв'язки. Основним інтелектуальним ядром, яке забезпечує високу адаптивність підприємства до індивідуальних запитів клієнтів, виступає Конструкторсько-технологічне бюро. Воно інтегрує

процеси тривимірного комп'ютерного моделювання (CAD/CAM/CAE) і перебуває у постійній прямій горизонтальній комунікації з виробничими дільницями підприємства, минаючи складні вертикальні узгодження через вище керівництво.

Завдяки скороченню дистанції влади та мінімізації бюрократичних процедур усередині техніко-виробничого блоку (між Технічним директором та Директором з виробництва), підприємство демонструє високу швидкість проходження інформації на етапі «замовлення - інженерне проектування - запуск у виробництво». Якщо в процесі виготовлення капіталомісткої прес-форми замовник вносить оперативні корективи у зв'язку зі зміною власних креслень, інформаційний потік не проходить тривалого кола погоджень через Генерального директора, а оперативно опрацьовується фахівцями КТБ і передається безпосередньо на робочі місця операторів верстатів з ЧПУ виробничих дільниць, що свідчить про наявність гнучких елементів матричного управління всередині жорсткої лінійної структури, що суттєво підвищує адаптивний потенціал компанії та швидкість її реагування на ринкові імпульси.

Проте, в умовах гострої нестабільності та суттєвого скорочення кадрового потенціалу (до 82 осіб у 2025 році) вразливим місцем такої структури стає ризик виникнення внутрішніх функціональних розривів між виробничим контуром та фінансово-економічними службами. Прагнучи забезпечити безперервність роботи дільниць, Директор з виробництва та КТБ орієнтуються на залучення складних, тривалих індивідуальних замовлень, тоді як Планово-економічне бюро та бухгалтерія, оцінюючи касові розриви та рівень ліквідності, вимагають оптимізації постійних витрат і швидкої оборотності оборотних коштів.

Відтак, виникає об'єктивна потреба в удосконаленні інтеграційних механізмів стратегічного моніторингу. Планово-економічне бюро та комерційні структури заводу повинні забезпечувати Технічного директора та виробничі дільниці точними фінансовими межами доцільності виконання

замовлень ще на етапі ведення попередніх переговорів з потенційними клієнтами. Організаційна спроможність структури ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» швидко балансувати між жорстким фінансово-економічним контролем бухгалтерії та гнучкими інженерними можливостями КТБ безпосередньо визначає поточний статус підприємства у конкурентному середовищі та рівень його сукупної стратегічної адаптивності.

Успішне функціонування внутрішньої структури ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» та її управлінська гнучкість знаходять своє кінцеве відображення у ринковому позиціонуванні підприємства та структурі його взаємовідносин із контрагентами. Оскільки інструментальне виробництво за своєю суттю обслуговує потреби інших промислових суб'єктів, ринкова позиція заводу є похідною від стану та динаміки суміжних галузей економіки, таких як машинобудування, будівництво, легка промисловість та сектор переробки полімерів. У цьому контексті стратегічна адаптивність ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» проявляється у здатності диверсифікувати свій клієнтський портфель і мінімізувати залежність від кон'юнктури якогось одного промислового сегмента.

Географічні межі ринкової присутності підприємства охоплюють переважно Центральний регіон України, проте за рахунок унікальних технологічних можливостей (зокрема, виготовлення великогабаритних та особливо складних прес-форм) завод стабільно залучає замовлення загальнонаціонального рівня. Ринкову нішу ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» можна охарактеризувати як спеціалізовану та висококонкурентну. На відміну від великих державних підприємств, які часто обтяжені надмірними постійними витратами та низькою управлінською швидкістю, ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» володіє перевагою швидкого переналагодження операційних процесів, що дозволяє компанії успішно конкурувати як з вітчизняними інструментальними цехами, так і з іноземними постачальними альтернативами, пропонуючи замовникам оптимальні терміни проектування та безпосередній авторський нагляд за впровадженням оснащення у виробництво.

Аналіз структури споживачів продукції ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» вказує на високий рівень гнучкості маркетингової стратегії. Основними групами клієнтів підприємства є:

- виробники сільськогосподарської техніки та комплектуючих до неї, які потребують зносостійких вирубних та згинальних штамтів;
- підприємства хімічної та харчової промисловості, що спеціалізуються на випуску пластикової тари, упаковки та побутових виробів, для яких завод проектує високоресурсні прес-форми;
- суб'єкти малого та середнього бізнесу, зацікавлені в індивідуальних послугах високоточної металообробки, термообробки або виготовлення нестандартного кріплення малими серіями.

Такий рівень диверсифікації виступає потужним стабілізуючим фактором у періоди макроекономічної турбулентності. Спади в одному секторі споживання (наприклад, сезонне зниження попиту на оснащення для сільгоспмашинобудування) компенсуються стабільним потоком замовлень від сектору виробництва споживчих товарів і пластикової упаковки. Водночас ринкова адаптивність підприємства стримується тривалим життєвим циклом розробки основного продукту - створення складної прес-форми від отримання технічного завдання до видачі першої тестової деталі може тривати від кількох тижнів до місяців, що вимагає від комерційної служби заводу випереджаючого прогнозування потреб клієнтів та формування гнучкого портфеля замовлень із різними строками виконання, що дозволяє уникнути простою високоточного обладнання з ЧПУ та рівномірно розподілити кадрове навантаження.

Комплексний розгляд організаційно-економічних параметрів ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» дозволяє стверджувати, що підприємство має сформований, життєздатний базис для ведення ефективної конкурентної боротьби в умовах мінливого середовища. Воно поєднує в собі технологічні переваги великого інструментального заводу та управлінську мобільність приватного бізнесу. Проте для повного розуміння стратегічних меж та реального стану адаптивності компанії недостатньо лише якісного опису її операційної

системи та ринкових ніш. Необхідно дослідити, як саме описані організаційні та технологічні особливості трансформуються у конкретні результати фінансово-господарської діяльності, що вимагає детального аналізу динаміки та структури ключових економічних індикаторів підприємства за останні роки.

2.2. Оцінка динаміки та структури фінансово-економічних показників діяльності як індикатора стійкості ТОВ «ІЗ ЛЕЗО»

Трансформація стратегічних пріоритетів підприємства в умовах високої турбулентності макросередовища безпосередньо відображається на результативності його фінансово-господарської діяльності. Управління адаптивністю не може розглядатися відірвано від економічних індикаторів, оскільки саме вони виступають кінцевим маркером успішності чи неефективності обраного менеджментом курсу. Для об'єктивного оцінювання стійкості ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» було проведено комплексний аналіз динаміки обсягів його операційної діяльності, витрат та кадрового потенціалу за тривалий п'ятирічний період (2021–2025 рр.), що дозволило охопити кілька послідовних хвиль загальноекономічних криз в Україні. Первинну базу для оцінювання масштабів діяльності та еластичності операційної системи заводу сформовано у таблиці 2.2.

Горизонтальний аналіз наведених масивів інформації дозволяє констатувати наявність глибокої структурної кризи, з якою підприємство зіткнулося в розпал макроекономічної нестабільності, та хрестоматійні управлінські реакції на неї. Протягом 2021–2022 років завод утримував стабільний рівень чистого доходу на позначці близько 60 млн грн. Однак, починаючи з 2023 року, відбулося стрімке стиснення ринків збуту промислового оснащення: дохід упав до 45,1 млн грн, а у 2024 році досяг свого критичного мінімуму – 30,7 млн грн, що становить майже двократне скорочення порівняно з базисним періодом.

Таблиця 2.2 – Динаміка базових показників ділової активності та кадрового контуру ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» за 2021–2025 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025 до 2021, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	60 064,90	59 608,50	45 104,60	30 752,70	32 628,40	-45,68
Собівартість продукції, тис. грн	52 491,80	49 671,50	40 790,00	26 912,50	27 486,90	-47,64
Частка собівартості у доході, %	87,39	83,33	90,43	87,51	84,24	-3,15 (п.п.)
Кількість працівників, осіб	242	152	152	92	82	-66,12

Джерело: складено за матеріалами додатків А-Г

За умов подібного падіння попиту ключовим тестом на адаптивність для менеджменту стає здатність до «стиснення» операційних витрат. Дані таблиці доводять, що керівництво заводу застосувало стратегію жорсткої мінімізації витрат: собівартість реалізованої продукції скорочувалася пропорційно доходам (на 47,64% за весь період), що дозволило утримати питому вагу витрат у структурі виручки в межах контрольованого діапазону (від 83,3% до 90,4%), не допустивши повного руйнування маржинальності.

Найбільш радикальних і болісних адаптаційних трансформацій зазнав кадровий контур підприємства. Чисельність персоналу скоротилася із 242 осіб у 2021 році до 82 осіб у 2025 році. З погляду соціальної відповідальності це негативний тренд, проте з позиції антикризового менеджменту - це вимушена реакція, спрямована на порятунок бізнесу. Скорочення штату дозволило зняти надмірний тиск постійних витрат на фонд оплати праці в умовах, коли завод працював не на повну потужність. Позитивним сигналом є злам деструктивної тенденції у 2025 році: чистий дохід зріс на 6,1% порівняно з попереднім роком (до 32,6 млн грн) на тлі подальшого зменшення персоналу, що безпосередньо свідчить про зростання внутрішньої продуктивності праці та підвищення віддачі від використання наявного людського капіталу в нових економічних реаліях.

Динаміка обсягів діяльності безпосередньо зумовила траєкторію формування фінансових результатів підприємства. Здатність генерувати чистий прибуток під час зміни зовнішніх орієнтирів виступає головним інтегральним показником адаптивного потенціалу. Для вивчення ефективності фінансового маневрування ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» у таблиці 2.3 узагальнено показники прибутковості та ключові коефіцієнти рентабельності.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати та рентабельність ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» у розрізі оцінки стратегічної стійкості

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	655,50	4 618,70	-626,50	-296,20	1 125,70
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	521,00	3 775,50	-626,50	-325,40	1 073,10
Рентабельність продажів (за чистим прибутком), %	0,87	6,33	-1,39	-1,06	3,29
Рентабельність операційної діяльності, %	1,09	7,75	-1,39	-0,96	3,45

Джерело: складено за матеріалами додатків А-Г

Аналіз фінансових результатів наочно демонструє трифазну модель адаптаційного процесу заводу. Перша фаза (2021–2022 рр.) характеризується високою ефективністю: у 2022 році зафіксовано аномально високий для промислового сектору чистий прибуток у розмірі 3,77 млн грн, а рентабельність операційної діяльності підскочила до 7,75%. Такий сплеск пояснюється завершенням раніше укладених високовартісних контрактів на постачання штамів та інструменту за старими цінами сировини на тлі первинного дефіциту інструментальної продукції на ринку України.

Друга фаза (2023–2024 рр.) виявилася фазою дезадаптації під тиском кумулятивного ефекту негативних чинників: різкого подорожчання енергоносіїв, логістичних розривів та загального падіння промислового виробництва у державі. Як наслідок, підприємство увійшло у зону збитковості, зазнавши чистих збитків у розмірі 626,5 тис. грн у 2023 році та 325,4 тис. грн у 2024 році. Рентабельність продажів впала нижче нуля, що сигналізувало про

тимчасову втрату здатності операційної системи самостійно окупати витрати за рахунок поточного асортименту.

Третя фаза, що чітко проявилася у 2025 році, маркує успішне завершення адаптаційної перебудови. Завдяки реалізації описаної раніше диверсифікації асортименту (перенесення акценту на дрібносерійний ріжучий інструмент та послуги термічної обробки в соляних ваннах) і тотальній оптимізації кадрових витрат, завод зміг відновити прибутковість. Чистий прибуток за 2025 рік становив 1,07 млн грн, а рентабельність продажів повернулася до позитивного та цілком конкурентного значення - 3,29%, що доводить, що система стратегічного менеджменту на підприємстві хоч і з запізненням, але зуміла виробити адекватні компенсаторні механізми протидії зовнішньому тиску.

Повернення операційної діяльності у прибуткове русло заклало основу для стабілізації майнового стану підприємства, що вимагає переходу до детального вивчення структури його балансу, розподілу активів та джерел їхнього фінансування.

Останнім етапом комплексного економічного оцінювання ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» є дослідження його майнового стану та джерел формування капіталу. У період макроекономічної турбулентності фінансова гнучкість підприємства визначається не лише обсягом отриманого прибутку, а й архітектурою його Балансу. Для промислового заводу з індивідуальним характером виробництва критично важливо підтримувати оптимальний баланс між мобільними (оборотними) та іммобілізованими (необоротними) активами, а також забезпечувати високий рівень фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів.

Динаміку та структуру ключових балансових статей ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» за досліджуваний період узагальнено та розраховано в таблиці 2.4.

Аналіз структури майна ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» виявляє глибоку внутрішню трансформацію активів, яка відображає адаптаційні маневри підприємства в умовах падіння ринкового попиту. Загальна валюта балансу протягом 2021–

2024 років поступово скорочувалася - з 57,4 млн грн до 48,2 млн грн, що було прямим наслідком згортання масштабів діяльності. Проте у 2025 році зафіксовано стабілізацію та незначне зростання капіталу заводу до 48,8 млн грн.

Таблиця 2.4 – Структурно-динамічний аналіз Балансу ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» за 2021–2025 рр.

Стаття балансу	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн
Необоротні активи	27 474,50	25 603,10	24 081,80	21 890,00	19 605,90
зокрема основні засоби	26 353,90	23 950,00	22 066,30	20 590,50	18 576,80
Оборотні активи	29 984,00	33 071,50	27 965,50	26 361,30	29 222,30
зокрема запаси	14 192,10	10 485,20	11 088,40	9 574,00	8 707,10
дебіторська заборгованість	8 295,00	20 558,00	14 189,50	15 321,10	17 227,30
грошові кошти	2 092,30	930,80	1 666,60	673,00	2 654,90
БАЛАНС АКТИВ	57 458,90	58 674,60	52 047,30	48 251,30	48 828,20
Власний капітал	41 819,60	45 582,00	44 960,30	44 634,30	45 735,50
Довгострокові зобов'язання	2 146,60	1 422,40	1 228,00	900,00	704,10
Поточні зобов'язання	13 492,70	11 670,20	5 859,00	2 717,00	2 388,60
БАЛАНС ПАСИВ	57 458,90	58 674,60	52 047,30	48 251,30	48 828,20

Джерело: складено за матеріалами додатків А-Г

Варто звернути увагу на плавне і безперервне зменшення вартості необоротних активів - з 27,4 млн грн у 2021 році до 19,6 млн грн у 2025 році. Ця тенденція зумовлена насамперед природним зносом основних засобів та свідомим обмеженням капітальних інвестицій менеджментом заводу в кризові роки. Замість заморожування грошей у новому капітальному будівництві чи масштабній купівлі обладнання, керівництво зосередилося на максимальній віддачі від наявного парку ЧПУ-верстатів.

Оборотний капітал заводу поведився більш динамічно, виконуючи роль фінансового буфера. У кризовому 2022 році відбувся різкий стрибок дебіторської заборгованості - з 8,2 млн грн до 20,5 млн грн, що свідчило про вимушене надання відстрочок платежів клієнтам задля збереження ринкових

позицій. Це спровокувало тимчасове вимивання ліквідності, про що свідчить падіння залишків грошових коштів до мінімальних 930,8 тис. грн у 2022 році. Проте вже у 2023–2025 роках менеджмент зумів нормалізувати роботу з дебіторами, стабілізувавши заборгованість на рівні 14–17 млн грн. Одночасно відбувалося планомірне скорочення матеріальних запасів (з 14,1 млн грн до 8,7 млн грн), що підтверджує перехід заводу на роботу за принципом «під замовлення», уникаючи накопичення неліквідної готової продукції на складах. Результатом такої політики оптимізації стало суттєве накопичення абсолютно ліквідних резервів на кінець 2025 року: обсяг грошових коштів досяг рекордних 2,65 млн грн, що сформувало надійну фінансову подушку для майбутніх стратегічних маневрів.

Найбільш унікальною характеристикою ТОВ «ІЗ ЛЕЗО», яка виступає головним залізобетонним фундаментом його стратегічної адаптивності, є структура пасиву. Упродовж усього п'ятирічного періоду підприємство демонструвало феноменальний рівень фінансової незалежності. Обсяг власного капіталу практично не змінювався і стабільно перебував у межах 41,8–45,7 млн грн. Станом на кінець 2025 року власний капітал (45,7 млн грн) покриває понад 93,6% усіх активів підприємства ($45735,50/48828,20 \times 100\%$). Завод повністю відмовився від залучення короткострокових банківських кредитів (рядок 1600 стабільно дорівнює 0,00).

В умовах, коли облікова ставка НБУ була високою, а кредити для промисловості - фактично непосильними, відсутність боргового навантаження дозволила підприємству уникнути загрози банкрутства. ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» не залежало від тиску банківських установ, а зниження обсягів діяльності у 2023–2024 роках фінансувалося суто за рахунок внутрішніх ресурсів та оптимізації зобов'язань. Паралельно відбулося колосальне скорочення поточної кредиторської заборгованості - з 13,4 млн грн у 2021 році до 2,38 млн грн у 2025 році, що вказує на те, що завод повністю розрахувався зі своїми основними постачальниками сировини (металу, компонентів) та очистив баланс від короткострокових боргів.

Таким чином, проведений організаційно-економічний та фінансовий аналіз ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» дозволяє сформулювати цілісний висновок щодо поточного стану його адаптивності. Підприємство володіє унікальними технологічними компетенціями у сфері інструментального виробництва, гнучкою асортиментною політикою та абсолютною фінансовою незалежністю від зовнішніх кредиторів. Його операційна система довела свою еластичність, зумівши вистояти під час двократного падіння ринку та повернутися у прибуткове русло у 2025 році за рахунок жорсткого скорочення витрат і персоналу. Водночас виявлене звуження масштабів діяльності та вимушене обмеження інвестицій в оновлення основних засобів свідчать про те, що існуючий адаптивний потенціал базується переважно на оборонних (реактивних) методах управління. Для забезпечення довгострокового зростання менеджменту необхідно трансформувати систему управління в напрямі випереджаючого (проактивного) адаптування, що вимагає детального дослідження специфічних факторів нестабільності зовнішнього середовища та оцінки стратегічних загроз у наступних підрозділах роботи

2.3. Аналіз факторів нестабільності зовнішнього середовища та оцінка існуючого рівня адаптивного потенціалу підприємства

Розробка збалансованих управлінських рішень у сфері забезпечення адаптивності ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» вимагає комплексного дослідження сил, що формують архітектуру його зовнішнього середовища. Будучи інтегрованим у капіталомісткий промисловий сектор, інструментальний завод піддається постійному кумулятивному тиску як з боку загальнодержавних макроекономічних чинників, так і в межах специфічного галузевого простору. Для ідентифікації та систематизації найбільш деструктивних джерел зовнішньої турбулентності першочергово застосуємо інструментарій PEST-аналізу, який дозволяє згрупувати фактори макросередовища за політико-

правовими, економічними, соціокультурними та технологічними векторами впливу (див. табл. 2.5.).

Таблиця 2.5 – Матриця PEST-аналізу факторів макросередовища ТОВ «ІЗ ЛЕЗО»

Політико-правові чинники (Р)	Економічні чинники (Е)
* Дія воєнного стану в Україні: руйнування звичних логістичних маршрутів постачання та втрата традиційних промислових ринків збуту на сході та півдні країни. * Посилення мобілізаційних процесів: жорсткі вимоги щодо бронювання співробітників, що обмежує стабільність планування кадрових ресурсів. * Зміни у податковому та митному регулюванні: коливання митних зборів на імпорту високоякісних європейських інструментальних сталей.	* Двократне скорочення ринку збуту (2023–2024 рр.): падіння платоспроможного попиту з боку підприємств сільськогосподарського та загального машинобудування. * Стрімкі інфляційні хвилі: суттєве подорожчання сировини (металопрокату, компонентів) та зростання витрат на енергоносії. * Енергетична нестабільність: необхідність додаткових інвестицій в альтернативні джерела живлення для забезпечення безперервного циклу термообробки.
Соціокультурні чинники (S)	Технологічні чинники (Т)
* Промисловий кадровий голод: посилення дефіциту висококваліфікованих інженерів-конструкторів, технологів та операторів верстатів із ЧПУ через міграційні процеси. * Демографічні зрушення: старіння професійного ядра робітників інструментального профілю та низький рівень залучення молодих фахівців. * Зміна культури споживання на ринку B2B: підвищення вимог замовників до швидкості розробки та гнучкості умов оплати (вимога відстрочок).	* Розвиток інноваційних CAD/CAM/CAE систем: можливість точного тривимірного моделювання складних прес-форм і штампів, що прискорює роботу КБ. * Модернізація верстатного парку ЧПУ: поява високошвидкісного фрезерного та електроерозійного обладнання, що знижує час на переналагодження. * Впровадження нових технологій матеріалознавства: поява високоресурсних імпортованих сталей, які потребують специфічних інноваційних режимів термічної обробки.

Джерело: сформовано автором на підставі вивчення [12]

У сфері політико-правових чинників домінуючим вектором дестабілізації протягом 2021–2025 років залишалися наслідки воєнного стану, що спричинило загальне руйнування логістичних ланцюгів та втрату частини традиційних промислових ринків збуту на сході та півдні України. Паралельно посилювався регуляторний тиск, пов'язаний із мобілізаційними процесами, що безпосередньо вплинуло на кадрове забезпечення заводу. Економічний блок факторів виявився найбільш руйнівним для операційної стабільності ТОВ «ІЗ ЛЕЗО»: стрімкі інфляційні хвилі призвели до суттєвого подорожчання інструментальних та легированих сталей вітчизняного та імпортованого виробництва, а енергетична криза та ліміти на споживання електроенергії

змусили менеджмент нести додаткові витрати на альтернативне енергозабезпечення. Водночас відбулося падіння платоспроможного попиту з боку підприємств вітчизняного машинобудування, що й спричинило зафіксоване раніше двократне падіння виручки компанії у 2023–2024 роках.

Соціокультурні чинники проявилися у посиленні дефіциту висококваліфікованих інженерних та робітничих кадрів. Промислова міграція та демографічні зрушення призвели до того, що залучення молодих фахівців (конструкторів, операторів верстатів з ЧПУ) до промислового сектору Кропивницького стало критично складним завданням. Натомість технологічний вектор макросередовища відкрив для заводу нові стратегічні вікна можливостей. Стрімкий розвиток та дигресія вартості CAD/CAM/CAE систем, а також поширення технологій високошвидкісного фрезерування та електроерозії змушують підприємство підтримувати високий темп модернізації інтелектуального потенціалу, щоб відповідати жорстким критеріям точності сучасних замовників.

Оскільки ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» функціонує суто в межах ринку B2B, макроекономічні імпульси трансформуються та посилюються всередині самої промислової галузі. Для деталізації цього впливу доцільно застосувати модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера, яка дозволяє оцінити рівень конкурентного тиску безпосередньо в ніші проектування прес-форм, штампів та металообробки (див. табл. 2.6) .

Галузевий зріз чітко доводить, що найбільша загроза стратегічній стійкості заводу йде з боку покупців. Саме диктат умов великими клієнтами змусив менеджмент у 2022 році наростити дебіторську заборгованість до 20,5 млн грн, жертвуючи абсолютною ліквідністю заради утримання клієнтського портфеля. Внутрішньогалузева конкуренція тримає підприємство в тонусі, змушуючи розвивати унікальні нішеві компетенції, такі як гарт швидкорізальних сталей у соляних ваннах, що недоступно дрібним майстерням.

Таблиця 2.6 – Матриця оцінювання галузевого середовища ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» за моделлю 5 сил М. Портера

Сила конкуренції	Поточний рівень тиску	Напрямок та характер стратегічного впливу на підприємство
Ринкова влада покупців	Високий	Великі машинобудівні заводи диктують жорсткі вимоги щодо термінів виготовлення оснащення та вимагають тривалих відстрочок платежів.
Тиск з боку постачальників	Помірний	Залежність від імпорту інструментальних сталей обмежує можливості цінового маневру.
Внутрішньогалузева конкуренція	Помірний	Конкуренція з боку інструментальних цехів інших заводів та спеціалізованих приватних компаній Центрального регіону України.
Загроза появи заміників	Низький	Заміна індивідуально спроектованих прес-форм та штампів іншими технологіями у короткостроковій перспективі є неможливою.
Ризик появи нових гравців	Низький	Високий технологічний та фінансовий бар'єр входження на ринок (необхідність закупівлі дорогого парку верстатів з ЧПУ).

Джерело: сформовано автором на підставі вивчення [12]

Синтез виявлених зовнішніх параметрів (факторів PEST-аналізу та сил Портера) з внутрішніми економічними індикаторами діяльності ТОВ «ІЗ ЛЕЗО», здійснюється за допомогою розширеної матриці SWOT-аналізу (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» у контексті стратегічного управління адаптивністю

Внутрішні / Зовнішні чинники	Можливості (О): 1. Попит на імпортозаміщення оснащення. 2. Розширення диверсифікації асортименту. 3. Доступ до інноваційного CAD/CAM софту.	Загрози (Т): 1. Подальше падіння машинобудування. 2. Дефіцит енергії та ріст цін на сталь. 3. Кадровий голод промислових спеціалістів.
Сильні сторони (S): 1. Абсолютна фінансова незалежність (відсутність кредитів). 2. Технології термообробки сталей. 3. Наявність ліквідної подушки на кінець 2025 р.	Поле «S-O» (Стратегія розвитку): Використовувати власні вільні грошові кошти для фінансування розробки нових інструментальних ліній під програми імпортозаміщення для вітчизняних фабрик.	Поле «S-T» (Стратегія оборони): Завдяки відсутності боргового навантаження нівелювати ризики високих відсоткових ставок банків та перекласти періоди спаду попиту.
Слабкі сторони (W): 1. Скорочення масштабу виручки вдвічі. 2. Зменшення персоналу на 66%. 3. Природний знос основних засобів.	Поле «W-O» (Стратегія модернізації): За рахунок впровадження новітніх систем автоматизованого проектування компенсувати нестачу інженерних кадрів і підвищити швидкість КБ.	Поле «W-T» (Стратегія ліквідації ризиків): Удосконалити систему моніторингу витрат для контролю частки собівартості в умовах подорожчання металу та енергії.

Джерело: сформовано автором на підставі вивчення [12]

Зведена SWOT-матриця унаочнює, що ключовий захисний бар'єр підприємства - це його фінансова автономія. Проте тривале перебування в оборонній позиції призвело до вимивання матеріальних та людських ресурсів (падіння масштабів бізнесу та знос фондів). Завершуючи аналітичний етап, сформуємо профіль стратегічної адаптивності ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» за його функціональними напрямками (таблиця 2.8), щоб чітко типізувати існуючу модель управління.

Таблиця 2.8 – Функціональний профіль стратегічної адаптивності ТОВ «ІЗ ЛЕЗО»

Функціональна сфера діяльності	Поточний тип адаптивної реакції менеджменту	Характеристика управлінських дій та механізмів
Технологічна сфера	Проактивний (випереджаючий)	Постійне розширення спектру послуг, впровадження складних циклів термообробки та робота з кресленнями будь-якої складності.
Фінансова сфера	Пасивно-захисний (консервативний)	Повна відмова від позикового капіталу, фінансування виключно за рахунок внутрішніх резервів, накопичення ліквідності.
Кадрова сфера	Реактивний (вимушений)	Механічне скорочення чисельності персоналу слідом за падінням обсягів замовлень для утримання беззбитковості.
Маркетингова сфера	Адаптивно-диверсифікований	Гнучке маневрування асортиментом: перехід від очікування великих прес-форм до активного продажу дрібного інструменту та машинного часу.

Джерело: сформовано автором на підставі вивчення [12]

Проведене у другому розділі дослідження дозволяє зробити фінальний інтегральний висновок, що існуюча система стратегічного управління адаптивністю ТОВ «ІЗ "ЛЕЗО"» на сьогодні належить до комбінованого типу з чітким нахилом у реактивно-оборонні дії. У складних умовах нестабільності ринку машинобудування підприємство продемонструвало високу життєздатність та гнучкість. Керівництво заводу успішно адаптувало свою асортиментну політику до нових реалій, перенісши акцент з великих довгострокових замовлень на виробництво дрібнішого інструменту та надання

послуг з обробки металу. Крім того, на підприємстві було чітко оптимізовано структуру операційних витрат. Завдяки унікальній фінансовій незалежності - повній відсутності банківських кредитів та фінансуванню діяльності суто за рахунок власного капіталу - завод спромігся вийти з дворічної зони збитків кризового періоду 2023–2024 років і знову повернув собі прибутковість у 2025 році.

Проте, такий оборонний тип адаптивності має свої межі у довгостроковій перспективі. Вимушене стримування інвестицій в оновлення верстатного парку та радикальне скорочення персоналу (на 66% за останні роки, через що на заводі залишилося 82 працівники) з часом загрожують втратою технологічного лідерства. За умови відновлення ринку та появи великої кількості замовлень, підприємство може зіткнутися із звуженням своїх виробничих можливостей через дефіцит кадрів та знос обладнання.

Відтак, головним стратегічним викликом для ТОВ «ІЗ "ЛЕЗО"» є поступовий перехід від оборонної, наздоганяючої адаптації до моделі випереджаючого (проактивного) зростання. Саме розробка практичних рекомендацій щодо впровадження механізмів проактивного адаптування та пошуку нових точок ринкового зростання і виступатиме предметом розробки у наступному, третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ АДАТИВНОСТІ ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Проєкт формування енергетичного контуру стійкості підприємства як чинника забезпечення безперервності операційного циклу

Забезпечення безперервності операційного циклу в умовах макроекономічної та інфраструктурної нестабільності виступає першочерговим завданням стратегічного менеджменту ТОВ «ІЗ ЛЕЗО». Як було виявлено в ході аналізу факторів зовнішнього середовища, енергетична вразливість є одним із найбільш деструктивних чинників, що безпосередньо загрожує операційній стабільності промислових підприємств машинобудівного сектору. Специфіка діяльності ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» як виробника високоточного інструментального оснащення, прес-форм та штампів характеризується тривалим, технологічно безперервним операційним циклом, де кожен етап виробництва жорстко залежить від стабільності електропостачання.

Найбільш критичною точкою операційної системи заводу є дільниця термічної обробки. Процеси об'ємного загартування, відпалу, нормалізації та цементзації легованих і жароміцних сталей здійснюються у спеціалізованих електропечах і вимагають суворого дотримання температурного графіка, який часто триває безперервно від 4 до 8 годин. Раптове припинення подачі електроенергії або критичний стрибок напруги всередині цього циклу призводить до миттєвого порушення внутрішньої структури металу, що трансформує дорогі заготовки з високоякісної сталі (на незворотний брак. Не менш вразливою є дільниця високоточної металообробки: під час фінішного фрезерування на верстатах з ЧПУ або виконання електроерозійних робіт

навіть секундне зникнення живлення спричиняє збій координатної сітки комп'ютеризованої програми, що призводить до пошкодження дороговартісного інструменту (фрез, зенкерів) або безпосереднього деформування геометричних параметрів деталі, що розробляється за індивідуальним замовленням клієнта.

Перехід системи стратегічного управління ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» від пасивно-реактивної моделі адаптації (яка у 2023–2024 роках супроводжувалася вимушеними зупинками цехів та збитковістю) до проактивної передбачає формування автономного енергетичного адаптивного контуру. Метою цього проєкту є створення дворівневого інженерно-технічного бар'єра, здатного миттєво нівелювати зовнішні інфраструктурні шоки та підтримувати працездатність критичних вузлів заводу. Технічна архітектура запропонованого енергетичного контуру стійкості базується на синергетичній взаємодії двох взаємодоповнюючих компонентів, розподіл функцій між якими представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Техніко-технологічна архітектура енергетичного адаптивного контуру ТОВ «ІЗ ЛЕЗО»

Компонент енергосистеми	Об'єкт захисту та інтеграції	Функціональна роль у забезпеченні адаптивності
Промислова система накопичення енергії (BESS)	Верстати з ЧПУ, електроерозійне обладнання, сервери Конструкторського бюро.	Миттєве реагування: підхоплення навантаження за мілісекунди, стабілізація напруги, запобігання збоєм програмного забезпечення верстатів та КБ.
Дизель-генераторна установка з АВР	Електропечі дільниці термічної обробки, системи загального цехового життєзабезпечення.	Тривала автономізація: автоматичний запуск протягом 15–30 секунд після знеструмлення, генерація потужного струму для завершення багатогодинних циклів загартування.

Джерело: сформовано автором

Для наочного відображення взаємодії інженерно-технічних компонентів та логіки розподілу навантаження під час настання інфраструктурного збою,

автором було розроблено структурну модель автономізації виробничих процесів (рис. 3.1).

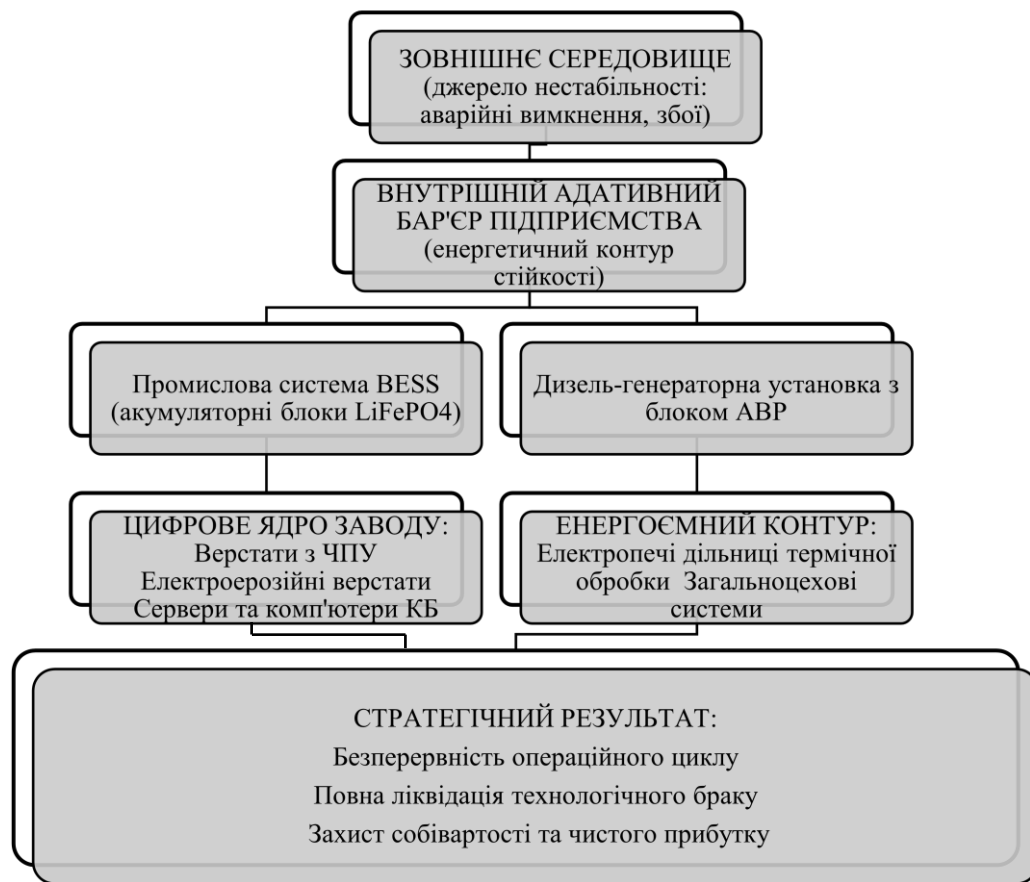


Рисунок 3.1. – Структурно-функціональна схема енергетичного адаптивного контуру ТОВ «ІЗ ЛЕЗО»»

Джерело: сформовано автором

Запропонована схема дозволяє повністю ізолювати виробниче ядро заводу від коливань у зовнішній енергосистемі. У момент аварійного вимкнення живлення акумуляторні блоки системи BESS беруть на себе енергозабезпечення цифрового контуру верстатів, фіксуючи поточні координати обробки деталей та не дозволяючи шпинделям верстатів пошкодити заготовку. Одночасно блок автоматичного введення резерву (АВР) ініціює запуск дизельного генератора великої потужності, який стабілізує роботу термічних електропечей. Таким чином, підприємство отримує часовий та ресурсний маневр, що дозволяє або повністю завершити виробничий цикл

у штатному режимі, або здійснити безаварійну контрольовану зупинку обладнання без ризику виникнення технологічного браку чи виходу з ладу вартісних електронних плат керування верстатним парком.

Формування енергетичного адаптивного контуру вимагає чіткого фінансово-економічного обґрунтування, яке б довело інвестиційну спроможність підприємства та реалістичність впровадження проєкту без загрози його фінансовій стійкості. Спираючись на результати структурно-динамічного аналізу Балансу ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» за 2025 рік, можна констатувати наявність унікального внутрішнього фінансового ресурсу для реалізації капітальних інвестицій. Станом на кінець 2025 року обсяг абсолютно ліквідних грошових коштів підприємства досяг свого історичного максимуму і становив 2 654,90 тис. грн. Враховуючи повну відсутність короткострокових та довгострокових банківських кредитів, завод володіє достатньою «фінансовою подушкою» для самостійного фінансування модернізації.

Для реалізації проєкту пропонується здійснити закупівлю та монтаж обладнання, загальний кошторис якого сформовано на основі поточних ринкових цін для промислового енергообладнання. Структуру капітальних витрат та джерела їхнього покриття узагальнено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Кошторис капітальних інвестицій на створення енергетичного контуру ТОВ «ІЗ ЛЕЗО»

Елемент інвестиційних витрат	Технічні характеристики обладнання	Вартість, тис. грн
Промислова система BESS	Акумуляторні блоки LiFePO4 потужністю 50 кВт/год з інвертором.	650,00
Дизель-генераторна установка	Потужність 120 кВт, трифазна, в шумозахисному кожусі.	420,00
Система АВР та комутація	Блок автоматичного введення резерву, силові кабелі, монтаж.	130,00
Проектно-налагоджувальні роботи	Інтеграція в цехову мережу, пусконаладження, тестування.	80,00
УСЬОГО капітальних інвестицій (К)	Повний комплекс автономізації виробництва	1 280,00

Джерело: сформовано автором

Зіставлення загального обсягу необхідних інвестицій (1 280,00 тис. грн) із залишками на рахунках заводу (2 654,90 тис. грн) доводить, що ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» здатне профінансувати проєкт на 100% за рахунок власного капіталу. Після здійснення оплати у розпорядженні менеджменту залишається 1 374,90 тис. грн вільних грошових коштів (2654,90–1280,00), що повністю перекриває поточні потреби підприємства у забезпеченні операційної ліквідності та фінансуванні операційних витрат.

Економічна ефективність даного капіталоемного проєкту у сфері стратегічного менеджменту адаптивності розраховується не через пряме отримання комерційного прибутку (оскільки енерговузол не виробляє продукцію на продаж), а через метод відвернутих збитків (Звідв). Для інструментального заводу збитками від аварійного вимкнення електроенергії є вартість зіпсованої заготовки (матеріалу), втрачений високоточний інструмент, неоплачений час простою робітників та штрафні санкції замовників за зрив строків постачання.

Для розрахунку річного економічного ефекту (Е) приймемо за базове експертне припущення, що впровадження Енергетичного контуру дозволить запобігти всього 4 критичним аваріям на рік (двом на ділянці складної термообробки великогабаритних прес-форм та двом на ділянці фінішної ЧПУ-обробки штамів). Середня вартість матеріалів та інженерної праці, що безповоротно втрачаються при одному такому збої, становить близько 450 тис. грн. Загальна сума відвернутих збитків на рік складе:

$$З_{\text{відв}} = 4 \text{ аварії} \times 450 \text{ тис. грн} = 1800,00 \text{ тис. грн} \quad (3.1)$$

Для визначення чистого річного економічного ефекту врахуємо щорічні експлуатаційні витрати на утримання контуру стійкості ($V_{\text{експ}}$ - амортизація акумуляторів, дизельне паливо для тестування та роботи, технічне обслуговування), які орієнтовно становлять 160 тис. грн на рік. Чистий річний ефект складе:

$$E = З_{\text{відв}} - V_{\text{експ}} = 1800,00 - 160,00 = 1640,00 \text{ тис. грн} \quad (3.2)$$

Знаючи обсяг початкових капітальних інвестицій ($K=1280,00$ тис. грн), визначимо термін окупності проєкту ($T_{ок}$) за класичною формулою стратегічного інвестування:

$$T_{ок} = \frac{K}{E} = \frac{1280}{1640} \approx 0,78 \text{ року або близько 9,5 місяців} \quad (3.3)$$

Проведені техніко-економічні розрахунки переконливо доводять високу ефективність та доцільність практичної реалізації запропонованого проєкту. Капітальні витрати на створення Енергетичного адаптивного контуру повністю окупаються менш ніж за один рік функціонування системи (9,5 місяців). Окрім чітко вираженого фінансового виміру у вигляді мінімізації технологічних втрат, підприємство отримує фундаментальні стратегічні переваги. Створення автономного енерговузла забезпечує залізобетонну стабільність собівартості продукції (яка за підсумками 2025 року становила 27 486,90 тис. грн), повністю ліквідує ризики зриву контрактних зобов'язань через форс-мажорні чинники та суттєво зміцнює ринкову репутацію ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» як проактивно адаптивного, надійного та стабільного партнера на ринку промислового інструментального оснащення України. Трансформація енергетичної політики заводу фіксує перехід від пасивної оборони до випереджаючої стійкості, що закладає необхідний базис для подальшої оптимізації безпосередньо комерційно-виробничої діяльності підприємства, яка буде розглянута у наступному підрозділі роботи.

3.2. Оптимізація операційно-виробничої моделі заводу на засадах аутсорсингу та концепції гнучкого машинного часу

Глибока дестабілізація зовнішнього макросередовища та суттєве стиснення внутрішнього ринку промислового машинобудування вимагають від менеджменту ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» радикального перегляду класичних підходів до організації внутрішніх виробничих процесів. Зафіксоване у другому розділі роботи стрімке скорочення чисельності персоналу заводу - із 242 осіб у 2021 році до 82 осіб на кінець 2025 року - унеможливує подальше утримання

колишньої радянської моделі замкнутого, автономного виробничого циклу. В умовах гострого промислового кадрового голоду та високої вартості енергоресурсів намагання самостійно виконувати абсолютно всі технологічні операції (від первинного грубого заготівельного обдирання металу до фінішного високоточного шліфування) призводить до розпилення дефіцитних інтелектуальних та трудових ресурсів, штучного подовження строків виконання замовлень та зростання собівартості. Відтак, виникає об'єктивна менеджерська потреба у реструктуризації операційного контуру підприємства на засадах селективного (вибіркового) виробничого аутсорсингу.

Суть запропонованої стратегії полягає у чіткому розділенні всього технологічного ланцюжка створення вартості інструментального оснащення на дві функціональні зони: низькомаржинальну (рутинну) та високомаржинальну (ядерну). До першої зони належать первинні заготівельні операції, які не потребують унікальних інженерних компетенцій та надвисокої точності обладнання: порізка великогабаритного прокату, грубе чорнове фрезерування та обдирання інструментальних плит, виготовлення простих стандартизованих елементів кріплення. Цей блок операцій пропонується повністю передати на аутсорсинг стороннім профільним підприємствам-суміжникам Центрального регіону України. Натомість ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» має максимально сконцентрувати свій наявний дефіцитний кадровий потенціал (82 залишені фахівці) та машинний час унікальних верстатів із ЧПУ виключно у другій, ядерній зоні - на етапах комп'ютерного проектування в КБ, фінішної високоточного електроерозійного та фрезерного оброблення, а також складного термічного загартування легованих сталей.

Такий селективний підхід дозволяє підприємству отримати колосальну операційну еластичність. Завод звільняється від необхідності утримання та обслуговування енергоємного заготівельного обладнання старого зразка, що автоматично знижує тиск постійних витрат на собівартість продукції. Провідні інженери-конструктори та оператори вищої кваліфікації більше не відволікаються на рутинні операції, що дозволяє суттєво скоротити життєвий

цикл розробки основного капіталомісткого продукту - складних прес-форм для пластмас та вирубних штамів. Замість тривалого очікування підготовки заготовки всередині заводу, Конструкторсько-технологічне бюро передає цифрову модель на аутсорсинг, і на верстати з ЧПУ ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» надходить уже ідеально підготовлена, обдєрєта металєва плїта, готова до фїнішного нанесення високоточного профїлю.

Паралельно, для мїнімїзацїї їнфляцїйних шокїв, якї у 2023–2024 роках призвели до падїння ефектївностї виробництва, стратегїю аутсорсингу пропонується посилити механїзмом довгострокових форвардних контрактїв їз пулом ключових постачальникїв їмпортного металопрокату. Укладання угод на фїксованї обсяги постачання їнструментальних сталєй на випереджаючїй основї дозволить менеджменту ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» жорстко зафїксувати цїну сировини на етапї підписання договору їз кїнцевим замовником оснащення. Це унеможливить ситуацїю, коли тривалий процес виготовлення прес-форми знецїнюється через раптовє подорожчання металу на свїтових ринках у процесї виробництва. Таким чином, перехїд на модель селективного аутсорсингу заготївельних операцїй та фїксацїя ресурсних цїн трансформують внутрїшню структуру заводу, роблячи її компактною, мобїльною та повнїстю адаптованою до наявних кадрових обмежень, що закладає надїйний фундамент для переходу до другого кроку - комерцїалїзацїї вивільненого машинного часу.

Вивільнення внутрїшніх операцїйних потужностей та оптимїзацїя робочого часу висококвалїфїкованого їнженерного персоналу внаслїдок впровадження селективного аутсорсингу створює необхіднї передумови для реалїзацїї другого стратегїчного кроку - комерцїалїзацїї вивільненого машинного часу за допомогою концепцїї гнучкого шерїнгу (Machine Time Sharing). В умовах ринкової нестабїльностї промислове пїдприємство B2B-сектору не може пасивно очїкувати на появу капїталомїстких замовлень на проектування прес-форм чи штамїв, оскїльки їнвестицїйна пауза з боку великих машинобудївних заводїв автоматично призводить до небезпечного

простою дороговартісного парку верстатів з ЧПУ та обладнання термічного цеху. Управління стратегічною адаптивністю в даному контексті трансформується у здатність менеджменту динамічно переорієнтовувати вільний машинний час на обслуговування альтернативних, дрібніших ринкових сегментів, які потребують оперативних послуг високоточної металообробки та термообробки.

Практична реалізація концепції гнучкого машинного часу передбачає створення на базі комерційного відділу ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» спеціалізованого цифрового кабінету, який інтегрується з провідними вітчизняними та міжнародними B2B-платформами промислового аутсорсингу й кооперації. Суть цього підходу полягає в тому, що завод починає продавати на ринку не лише кінцеві інструментальні вироби, а безпосередньо свої вільні технологічні компетенції та години роботи обладнання. Менеджмент формує та щотижнево оновлює карту завантаження виробничих ліній, виставляючи «вільні вікна» для сторонніх замовників. Це дозволяє залучати пул короткострокових, експрес-замовлень на виконання окремих складних операцій - від токарно-фрезерних робіт будь-якої конфігурації до координатно-розточувальних та шліфувальних робіт, які не під силу дрібним майстерням через брак відповідного точного верстатного парку.

Цей крок виступає прямим продовженням та практичним втіленням гнучкої асортиментної політики, задекларованої у першому розділі аналізу, оскільки він дозволяє збалансувати структуру портфеля пропозицій за рахунок оперативної номенклатурної групи. У періоди сезонного або кризового падіння попиту на основні проекти, ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» завантажує власні потужності серійним та дрібносерійним випуском стандартизованого ріжучого та вимірювального інструменту: зенкерів із конічним хвостовиком, мітчиків, розточувальних різців, фрез та циліндричних чи конічних розгорток. Паралельно у вільні машинні години запускається виробництво високозатребуваних на ринку технологічних компонентів - різьбонакатувальних та профільних роликів для отримання рифлень, деталей і

вузлів машин за кресленнями випадкових клієнтів, а також надаються ізольовані послуги з термічної обробки (відпалу, нормалізації, об'ємного загартування чи цементації) для сторонніх суб'єктів господарювання.

З метою декомпозиції та візуалізації оновлених логістично-управлінських зв'язків, які виникають у процесі реструктуризації бізнес-процесів заводу, автором було розроблено цілісну модель інтеграції селективного аутсорсингу та шерінгових технологій комерціалізації потужностей (див. рис. 3.2).

Представлена на рисунку 3.2 графічна модель наочно демонструє рух двох паралельних потоків створення цінності, які замикаються на єдиному виробничому ядрі ТОВ "ІЗ ЛЕЗО". Стратегічний потік забезпечує виконання довгострокових високомаржинальних контрактів за рахунок розвантаження ліній через аутсорсинг. Водночас оперативний потік через B2B-платформу заповнює "вузькі місця" та тимчасові технологічні паузи дрібними замовленнями, забезпечуючи безперервну капіталізацію машинного часу. Це дозволяє отримати максимальний синергетичний ефект, зафіксований у прогнозних фінансових розрахунках підприємства.

З погляду стратегічного менеджменту, концепція Machine Time Sharing докорінно змінює економічну логіку промислового підприємства: вона перетворює потенційні збитки від простою обладнання на стабільне джерело додаткових грошових надходжень. Завод перестає бути заручником фінансового стану кількох великих контрагентів і диверсифікує свої ризики серед десятків дрібних замовників оперативної групи. Завдяки автоматизації процесів прийому замовлень через цифрову B2B-платформу, швидкість проходження інформації від первинного контакту до запуску верстата з ЧПУ мінімізується, що забезпечує найвищий рівень ринкової адаптивності ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» та дозволяє капіталізувати кожен вільний час роботи інженерно-технічного комплексу, плавно підводячи підприємство до стадії формування позитивного сукупного економічного ефекту від реструктуризації всієї операційної моделі.

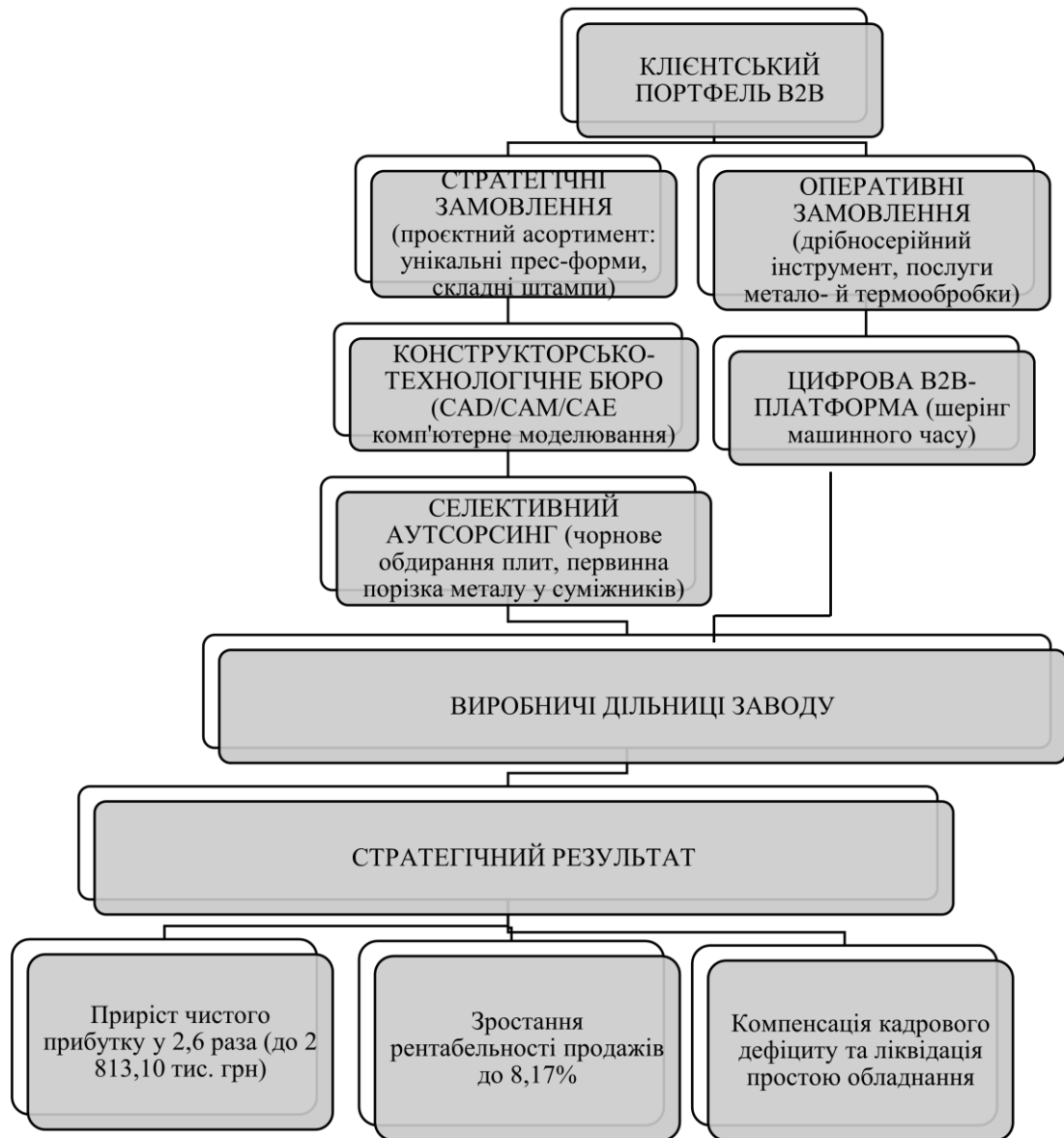


Рисунок 3.2. – Управлінська модель оптимізації операційної системи
ТОВ «ІЗ ЛЕЗО»

Джерело: сформовано автором

Перебудова операційної моделі на засадах селективного аутсорсингу та комерціалізації вільного верстатного часу через модель Machine Time Sharing потребує жорсткого економічного обґрунтування. Нам потрібно довести, що запропоновані управлінські трансформації безпосередньо покращать фінансові індикатори ТОВ «ІЗ ЛЕЗО», динаміку яких ми детально проаналізували у підрозділі 2.2 роботи.

Для розрахунку прогнозного економічного ефекту візьмемо за основу фактичні фінансові результати підприємства за 2025 рік, коли чистий дохід від реалізації становив 32628,40 тис. грн, а собівартість реалізованої продукції - 27486,90 тис. грн.

Економічне обґрунтування реструктуризації операційної системи заводу складається з двох магістральних фінансових потоків:

- оптимізація поточних операційних витрат внаслідок передачі заготівельних робіт на аутсорсинг (економія витрат);
- генерація додаткового чистого доходу від продажу вільного машинного часу стороннім замовникам у міжсезоння (приріст доходів).

Розглянемо детально кожен із цих компонентів та узагальнимо їхні параметри в межах єдиної прогнозної моделі.

1. Розрахунок ефекту від оптимізації витрат (впровадження аутсорсингу). Передача чорнкової обробки інструментальних плит та первинного розкрою металу на аутсорсинг дозволяє заводу ліквідувати заготівельну дільницю. В умовах, коли кадровий склад підприємства вже скоротився до 82 осіб, такий крок нівелює потребу в наймі щонайменше 5 нових робітників заготівельного профілю для обслуговування цих ліній.

Усереднена річна економія на фонді оплати праці (ФОП) із урахуванням єдиного соціального внеску (ЄСВ) за ставкою 22% у 2026 році на одного робітника промислового сектору становить близько 220 тис. грн. Загальна кадрова економія складе:

$$E_{\text{кадр}} = 5 \text{ осіб} \times 220 \text{ тис. грн} = 1100,00 \text{ тис. грн} \quad (3.4.)$$

Окрім цього, закриття заготівельної дільниці знижує витрати на амортизацію та утримання застарілого обладнання, а також цехові витрати на електроенергію (приблизно на 240 тис. грн на рік). Загальна сума оптимізації витрат становить:

$$\Delta B = 1100,00 + 240,00 = 1340,00 \text{ тис. грн} \quad (3.5.)$$

При вибіркового аутсорсингу підприємство сплачуватиме суміжникам за виконання чорнових робіт близько 680 тис. грн на рік, які увійдуть до складу

змінних витрат. Отже, чиста річна економія витрат (чистий ефект) від аутсорсингу дорівнює:

$$E_{\text{аут}} = 1340,00 - 680,00 = 660,00 \text{ тис. грн} \quad (3.6.)$$

2. Розрахунок припливу додаткового доходу (впровадження Machine Time Sharing). За рахунок комерціалізації вільного часу верстатів із ЧПУ та цеху термообробки через цифрові B2B-платформи, планується додатково реалізувати 1200 годин машинного часу на рік (у періоди сезонних спадів попиту на великі прес-форми). За середньої ринкової вартості години високоточної металообробки та гартування легованих сталей на рівні 1500 грн, обсяг додаткового чистого доходу складе:

$$\Delta D = 1200 \text{ год} \times 1,5 \text{ тис. грн} = 1800,00 \text{ тис. грн} \quad (3.7.)$$

Оскільки для надання цих послуг використовується вже наявне обладнання заводу, додаткові витрати (електроенергія, витратні матеріали, оплата праці операторів за фактично відпрацьований час) складуть близько 40% від обсягу доходу:

$$B_{\text{дод}} = 1800,00 \times 0,4 = 720,00 \text{ тис. грн} \quad (3.8.)$$

Чистий прибуток від впровадження моделі шерінгу потужностей складе:

$$P_{\text{шер}} = 1800,00 - 720,00 = 1080,00 \text{ тис. грн} \quad (3.5.)$$

3. Зведене оцінювання інтегрального економічного ефекту. Для наочного відображення впливу запропонованого комплексу операційних та комерційних реформ на фінансовий стан ТОВ «ІЗ ЛЕЗО», сформуємо порівняльну таблицю 3.3, де зіставимо фактичні індикатори 2025 року із прогнозними параметрами після реструктуризації.

Аналітичні дані таблиці 3.3 переконливо доводять колосальну управлінську та економічну ефективність розроблених рішень. Впровадження селективного аутсорсингу та гнучкого маневрування машинним часом дозволяє збільшити чистий дохід підприємства на 5,52% (до 34428,40 тис. грн). При цьому собівартість операційної системи залишається практично незмінною (приріст всього 0,22%), оскільки економія на кадрових та

утриманнях заготівельних ліній майже повністю компенсує змінні витрати на запуск додаткових комерційних годин металообробки.

Таблиця 3.3 – Прогнозні зміни ключових фінансово-економічних показників ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» після оптимізації операційної моделі

Економічний показник	Фактичне значення (2025 р.), тис. грн	Прогнозний ефект від реформ, тис. грн	Прогнозний показник (умови 2026 р.), тис. грн	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації	32 628,40	+1 800,00 (шерінг)	34 428,40	+5,52
Собівартість продукції	27 486,90	-660,00 (аутсорсинг) +720,00 (шерінг)	27 546,90	+0,22
Чистий прибуток (збиток)	1 073,10	+660,00 +1 080,00	2 813,10	+162,15
Рентабельність продажів, %	3,29	-	8,17	+4,88 (п.п.)

Джерело: сформовано автором

Головним стратегічним результатом стає стрімке зростання чистого прибутку - з 1073,10 тис. грн до 2813,10 тис. грн (більш ніж у 2,6 рази). Це забезпечує підвищення інтегрального маркеру адаптивності - рентабельності продажів - на 4,88 відсоткових пунктів (до 8,17%). Завод не просто нарощує прибутковість, закладену при первинній стабілізації у 2025 році, а виходить на якісно новий рівень економічної стійкості, повністю нівелюючи негативні наслідки кризи 2023–2024 років.

Проведене інвестиційно-комерційне обґрунтування переконливо доводить, що докорінна перебудова операційно-виробничої моделі ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» на засадах селективного аутсорсингу та концепції гнучкого машинного часу (Machine Time Sharing) є високоефективним та стратегічно виправданим кроком в умовах ринкової турбулентності. Інтеграція аналітичних масивів та порівняльний аналіз фінансово-економічних індикаторів (табл. 3.3) засвідчили, що запропоновані реформи забезпечують стрімке зростання чистого прибутку підприємства - з 1073,10 тис. грн до 2813,10 тис. грн (більш ніж у 2,6 рази) при стабілізації операційної собівартості на рівні

контрольованого технологічного мінімуму (27546,90 тис. грн). Ключовим менеджерським результатом стає диверсифікація ризиків і капіталізація кожного вільного часу роботи верстатного парку з ЧПУ у міжсезоння за рахунок розширення номенклатури ріжучого інструменту та надання супутніх промислових послуг, що дозволяє підвищити рентабельність продажів до 8,17%.

Таким чином, розроблені у цьому підрозділі рекомендації повністю вирішують проблему кадрового дефіциту та обмеженості внутрішніх ресурсів заводу, виявлену на етапі аналізу. Перехід від застарілої концепції повного замкнутого циклу до гнучкої моделі промислової кооперації та шерінгу потужностей дозволяє ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» остаточно подолати деструктивні наслідки кризи попередніх років і сформувати мобільну, ринково еластичну систему стратегічного менеджменту, здатну випереджаючим шляхом адаптуватися до будь-яких коливань промислового попиту в Україні.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження першого розділу, можна зробити висновок, що стратегічне управління адаптивністю в сучасних умовах нестабільності є необхідною передумовою забезпечення довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності підприємства. Його методологічною основою виступає системний підхід, який дозволяє розглядати підприємство як адаптивну цілісність, здатну до прогнозування, протидії зовнішнім викликам та реалізації стратегічного бачення шляхом узгодженого функціонування підсистем, кадрового потенціалу та сучасних технологій.

Формування ефективної системи стратегічного управління передбачає чітке розділення понять «адаптація» як процесу реагування та «адаптивність» як внутрішньої властивості й ресурсу організації. В умовах переходу ринків до високої турбулентності традиційне планування має трансформуватися у напрямі підвищення гнучкості, швидкості реакції та впровадження проактивного (випереджаючого) управління, де особливе місце посідає використання гнучких Agile-принципів, цифровізація бізнес-процесів та розвиток креативного потенціалу персоналу.

У другому розділі було здійснено комплексний стратегічний та фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» у період з 2021 по 2025 рік, що дозволило окреслити ключові тенденції в розвитку підприємства на тлі нестабільного зовнішнього середовища. Особлива увага була приділена асортиментній політиці, де спостерігалось гнучке зміщення акцентів у бік дрібносерійного ріжучого інструменту та послуг термічної обробки для компенсації падіння попиту на великі капіталомісткі прес-форми. Фінансові показники продемонстрували глибоке стиснення ринків збуту та виручки у 2023–2024 роках, проте у 2025 році підприємство повернулося у зону прибутковості завдяки жорсткій оптимізації операційних витрат та скороченню персоналу. Головним пріоритетним фундаментом стійкості

заводу виявилася його повна фінансова незалежність та відсутність кредитного навантаження. У межах стратегічного аналізу було проведено SWOT-, PEST-аналізи та оцінку за моделлю 5 сил Портера, які дозволили виявити сильні й слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози. Результати аналізу підтвердили, що існуюча оборонна модель адаптивності ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» потребує трансформації у проактивну через знос обладнання, інфраструктурні проблеми та кадровий дефіцит.

У третьому розділі було здійснено ґрунтовне дослідження прикладних аспектів підвищення рівня стратегічної адаптивності ТОВ «ІЗ ЛЕЗО» за допомогою впровадження конкретних проєктних рішень. Першим кроком став проєкт формування автономного енергетичного контуру стійкості підприємства на основі промислової системи накопичення енергії (BESS) та дизель-генератора з АВР, що дозволяє повністю захистити цифрові верстати з ЧПУ та термічні печі від інфраструктурних шоків, окупаючись менш ніж за рік (9,5 місяців) за рахунок відвернутих технологічних збитків. Другим стратегічним вектором виступила докорінна оптимізація операційної моделі заводу шляхом передачі рутинних заготівельних операцій на селективний аутсорсинг, що дозволило розвантажити залишений кадровий склад та впровадити концепцію гнучкого машинного часу (Machine Time Sharing) через цифрові B2B-платформи. Проведені прогностичні розрахунки підтвердили високу економічну ефективність запропонованих реформ: їх реалізація у 2026 році дозволить збільшити чистий прибуток підприємства у 2,6 рази, а рентабельність продажів підняти до рівня 8,17%, забезпечивши стабільне проактивне зростання заводу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М., Перепадя Ф. Л. Стратегічне управління : навчальний посібник / за заг. ред. А. В. Балабаниць. Маріуполь : Маріупольський державний університет, 2022. 343 с.
2. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 2 (88). С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>.
3. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
4. Воробйов Є. В. Оцінювання ступеню адаптованості підприємства до умов нестабільного середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-121>.
5. Вороніна А. В., Зеніна-Біліченко А. С. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 294–299.
6. Григор'єва О. Гнучка адаптаційна стратегія підприємства: поєднання проактивного та реактивного підходів до управління кліматичними ризиками. *Київський економічний науковий журнал*, 2026. №12, С. 35-41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-5>
7. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023, вип. 9(42). С.49-57
8. Гросул В. А., Сукачова-Труніна С. М. Методичний підхід до оцінки ефективності стратегії адаптації підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 360–366.
9. Додон О. Д., Синиченко А. В. Адаптивний менеджмент: особливості прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах

невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4 (60). С. 40–48. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.4>.

10. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>.

11. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки*. 2021. № 3 (49). С. 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-110-116>.

12. Інструментальний завод «ЛЕЗО» : вебсайт. URL: <https://kizlezo.com.ua/>

13. Калініченко С. М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 311–316. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316>.

14. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>.

15. Мельник К. М. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 81–85.

16. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

17. Немченко Т.А. Синергія креативного потенціалу та адаптаційних механізмів підприємства як фактор забезпечення стратегічного розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.34>

18. Пермінова С. О., Кравчук В. В. Особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 458–460.

19. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.
20. Полінкевич О. М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2020. № 2 (6). С. 173–182. DOI: <http://doi.org/10.32750/2020-0216>.
21. Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158–161. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>.
22. Пустільнік І. О., Краєвська А. С. Вплив нестабільного зовнішнього середовища на бізнес-процеси підприємств. *LIV науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету*. 2025. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/49131>
23. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2. С. 129–134. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V..pdf>
24. Смородько П.В. Адаптивність підприємств як основа їх економічної стійкості. *Вчені записки КНЕУ*. 2025. № 39 (2). С. 157-166. DOI: 10.33111/vz_kneu.39.25.02.13.089.095.
25. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
26. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. Нац. Ун-т внутр. Справ, Кременч. Льот. Коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
27. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.

28. Тугай В. С. Створення стратегії адаптивного управління підприємствами в кризових умовах. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 52. С. 5–17. DOI: <https://doi.org/10.33111/EE.2024.52.TuhaiV>.
29. Федик М. В. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Філософія та управління*. 2024. № 3–4. С. 62–69 DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>.
30. Халіна В., Абелєнцев Є. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2023. №55. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>
31. Хахалєв Д. О. Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах економічної невизначеності. *Агросвіт*. 2025. № 16. С. 173–179. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.16.173>.
32. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Велитченко О. А. Забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств шляхом запровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 6 (292). С. 99–111. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-99-111>.
33. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
34. Швед В. В., Кізюн Б. М. Методологічне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36 (75). № 1. С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-17>.
35. Zapukhliak I., Shegda A., Mykytiuk O., Onysenko T., Petrenko K. Theory and practice of assessing the level of instability of the external environment of the enterprise in a hybrid war. *Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1 (42). С. 271–282.

ДОДАТКИ