

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.29>

УДК 658.5:621.01:339.9

Л. А. Некрасова,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,
Національний університет «Одеська політехніка»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4305-7547>

Л. Г. Дмитрієв,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2928-6136>

СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ У ПРАКТИЦІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКУ: МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС- КОНТЕКСТ

L. Niekrasova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,
Odesa Polytechnic National University*

L. Dmitriiev,

PhD student, Odesa Polytechnic National University

STRATEGIC TOOLS IN THE PRACTICE OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES UNDER RISK CONDITIONS: AN INTERNATIONAL BUSINESS CONTEXT

Стаття присвячена обґрунтуванню та систематизації стратегічних інструментів, що можуть бути ефективно використані машинобудівними підприємствами для підвищення стійкості та конкурентоспроможності в умовах ризику з урахуванням міжнародного бізнес-контексту. Проведено аналіз динаміки експорту та імпорту товарів машинобудівної галузі за 2020-2024 роки. Визначено виклики та ризики, що впливають на діяльність машинобудівних підприємств, зокрема такі: глобальні економічні потрясіння, геополітична нестабільність, коливання зовнішнього попиту тощо. Досліджено міжнародний досвід використання стратегічних інструментів управління в умовах невизначеності та можливості їх адаптації для вітчизняних підприємств відповідно трьом рівням: для управління всім підприємством, окремими бізнес-напрямами та внутрішніми процесами. Сформовано рекомендації щодо впровадження стратегічних інструментів у діяльність машинобудівних підприємств в умовах ризику, у тому числі такі: адаптувати сучасні інструменти управління ризиками відповідно до стандартів ISO 31000, поєднувати впровадження стратегічних інструментів із цифровими рішеннями тощо.

The article is devoted to the substantiation and systematization of strategic tools that can be effectively used by machine- building enterprises to increase resilience and competitiveness under risk conditions, taking into account the international business context. An analysis of the dynamics of exports and imports of machine- building products for 2020–2024 has been carried out. The results emphasize the importance of developing strategic tools aimed at diversifying sales markets, increasing the technological level of production, and strengthening the competitive advantages of Ukrainian machine- building enterprises in the international business context. The study identifies the challenges and risks affecting the activities of machine- building enterprises, including global economic shocks, geopolitical instability, fluctuations in external demand, and others. International experience in the use of strategic management tools under

conditions of uncertainty and the possibilities of their adaptation for domestic enterprises have been examined at three levels: for managing the entire enterprise, for individual business areas, or for internal processes. The first group includes Portfolio Analysis, the BCG matrix, and the GE/McKinsey matrix; the second group includes PESTEL analysis, SWOT analysis, Balanced Scorecard, and Scenario Planning; the third group includes Benchmarking, Value Chain Analysis, and Risk Management Tools. Examples of international use of strategic tools and the possibilities of their adaptation for domestic enterprises are considered, with particular attention paid to their use in the context of risk management. Recommendations have been formulated for the implementation of strategic tools in the activities of machine- building enterprises under risk conditions, including the adaptation of modern risk management tools in accordance with ISO 31000 standards and the integration of strategic tools with digital solutions. Further research perspectives are identified, including an in- depth study of the impact of digitalization on the effectiveness of strategic management and the evaluation of the effectiveness of implemented strategic tools based on empirical studies of Ukrainian machine- building enterprises.

Ключові слова: стратегічні інструменти; машинобудування; підприємство; ризики; міжнародний бізнес; міжнародна економічна інтеграція; оптимізація; систематизація.

Keywords: strategic tools; machine- building; enterprise; risks; international business; international economic integration; optimization; systematization.

Постановка проблеми. Функціонування машинобудівних підприємств у сучасних умовах характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічними змінами зовнішнього середовища, що зумовлює зростання ризикованості бізнес-процесів. Глобалізація ринків, посилення конкуренції, технологічні трансформації та геополітичні виклики формують нові умови

для прийняття управлінських рішень і визначають необхідність пошуку ефективних стратегічних інструментів забезпечення конкурентоспроможності. Особливої актуальності набуває адаптація практик стратегічного управління до міжнародного бізнес-контексту, що вимагає від підприємств інтеграції світових тенденцій інноваційного розвитку, диверсифікації ринків збуту та використання сучасних методів управління ризиками.

Машинобудівна галузь традиційно виступає драйвером економічного зростання завдяки своєму мультиплікативному ефекту на суміжні сектори економіки. Проте в умовах підвищеної ризикованості, спричиненої як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, стратегічне планування та управління підприємствами цієї галузі потребує використання ефективних інструментів, що поєднують довгострокову орієнтацію з гнучкістю реагування на кризові виклики. У міжнародній практиці напрацьовано низку підходів до формування стратегічних рішень у сферах ризик-менеджменту, інноваційної діяльності, партнерських моделей та цифрової трансформації бізнесу, які можуть бути адаптовані до вітчизняних реалій. Попри наявність значної кількості досліджень з питань стратегічного управління, недостатньо уваги приділено комплексному аналізу інструментів, що забезпечують ефективне функціонування машинобудівних підприємств у ризиковому середовищі з урахуванням міжнародного досвіду, що обумовлює необхідність систематизації наявних підходів і визначення перспективних напрямів їх практичного застосування у діяльності підприємств машинобудівного сектору України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних та прикладних аспектів стратегічних інструментів присвячено роботи багатьох авторів, серед яких М. Акулюшина, А. Дискіна, Д. Кононенко, Н. Петришин, К. Хаустова та ін. Зарубіжні вчені також приділяють багато уваги вивченню даної теми. Серед них виділимо S. Kurpiela, M. Lee, L. Ma, I. Thanos, D. Stinson та ін.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування та систематизація стратегічних інструментів, що можуть бути ефективно використані машинобудівними підприємствами для підвищення стійкості та конкурентоспроможності в умовах ризику з урахуванням міжнародного бізнес-контексту. Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- визначити виклики та ризики, що впливають на діяльність машинобудівних підприємств;
- дослідити міжнародний досвід використання стратегічних інструментів управління в умовах невизначеності;
- сформулювати рекомендації щодо впровадження стратегічних інструментів у діяльність машинобудівних підприємств в умовах ризику.

Виклад основного матеріалу. Сучасні машинобудівні підприємства функціонують у середовищі, де поєднуються високий рівень ризикованості та постійні зміни зовнішніх умов. Глобалізаційні процеси, геополітична нестабільність, технологічні трансформації та коливання попиту на світових ринках формують широкий спектр викликів, що впливають на ефективність їхньої діяльності. Ідентифікація ключових ризиків та чинників невизначеності є необхідною передумовою для розроблення дієвих стратегій управління, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємств у сучасному міжнародному бізнес-контексті.

Машинобудівна галузь, яка є важливим двигуном економічного розвитку, зазнає величезних викликів та ризиків у сучасних умовах . Змінюються ринкові умови , стрімка еволюція технологій та глобальні тенденції створюють низку складних завдань для машинобудівних підприємств, зокрема в галузі управління ризиками [1].

З огляду на стратегічне значення машинобудування для національної економіки, зростання ризиків у цій галузі потребує переосмислення підходів до управління виробничими, фінансовими та інноваційними процесами. У сучасному бізнес-середовищі ефективність підприємств дедалі більше залежить від здатності прогнозувати зовнішні загрози, адаптуватися до

технологічних змін і впроваджувати інструменти стратегічного менеджменту, що забезпечують гнучкість і конкурентоспроможність. Саме інтеграція світових практик управління ризиками та їх адаптація до особливостей вітчизняного ринку виступає ключовим напрямом підвищення стійкості машинобудівних підприємств.

У контексті зростаючих викликів важливим є аналіз зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств, адже саме експортно-імпортні операції відображають їхню інтегрованість у світову економіку та здатність конкурувати на міжнародних ринках. Відобразимо динаміку експорту товарів машинобудівної галузі у 2020-2024 роках на рисунку 1.



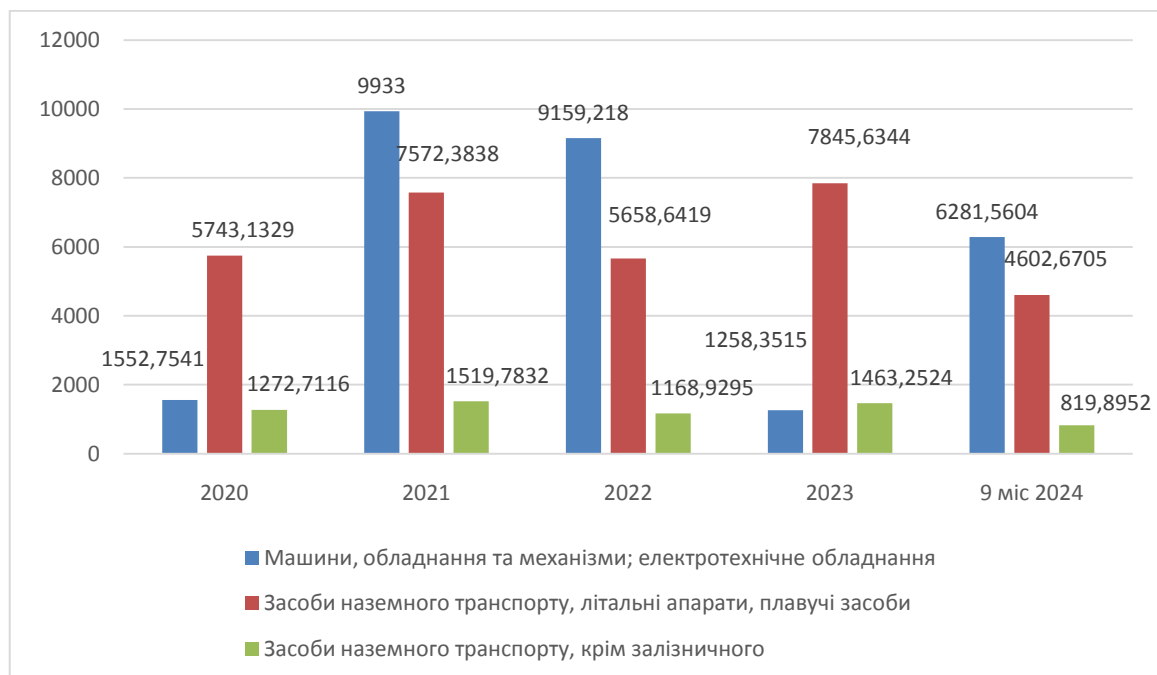
Рис. 1. Експорт товарів машинобудівної галузі за 2020-2024 (9 міс.) рр., (тис. грн)

Джерело: побудовано авторами на основі [2]

Відповідно до рисунку 1, відзначається змінна динаміка експорту товарів машинобудівної галузі у 2020-2024 роках та коливання обсягів зовнішніх поставок, що можуть бути наслідками як внутрішніх економічних процесів, так і через глобальні виклики, зокрема пандемію COVID-19, геополітичну нестабільність та трансформацію ланцюгів постачання. Певні

зростання в окремі роки свідчать про спроможність підприємств адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, впроваджуючи нові технології та розширюючи асортимент продукції орієнтованої на зовнішні ринки. Разом із тим збереження нестійкої тенденції підтверджує наявність значних ризиків для галузі, зокрема залежності від коливань зовнішнього попиту, логістичних обмежень і торговельних бар'єрів. Отримані результати підкреслюють важливість розроблення стратегічних інструментів, спрямованих на диверсифікацію ринків збуту, підвищення технологічного рівня виробництва та зміцнення конкурентних переваг українських машинобудівних підприємств у міжнародному бізнес-контексті.

Аналіз динаміки експорту відображає рівень конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на зовнішніх ринках, проте не менш важливим є аналіз показників імпорту, оскільки галузь значною мірою залежить від постачання комплектуючих, високотехнологічного обладнання та інноваційних технологій з-за кордону. Відобразимо динаміку імпорту товарів машинобудівної галузі у 2020-2024 роках на рисунку 2.



**Рис. 2. Імпорт товарів машинобудівної галузі за 2020-2024 (9 міс.) рр.,
(тис. грн)**

Джерело: побудовано авторами на основі [2]

Динаміка імпорту товарів машинобудівної галузі у 2020-2024 роках демонструє помітні коливання, що відображають вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Падіння показників у кризові роки зумовлене перебоями в міжнародній торгівлі, руйнуванням логістичних ланцюгів та зниженням інвестиційної активності. Поступове відновлення обсягів імпорту свідчить про зростаючу потребу підприємств у сучасному обладнанні та комплектуючих для модернізації виробництва й підтримання конкурентоспроможності на глобальному ринку. Нерівномірність динаміки підкреслює вразливість галузі до зовнішніх шоків і критичну залежність від постачання ключових технологій з-за кордону, що актуалізує потребу у створенні власної виробничої бази, диверсифікації джерел імпорту та впровадженні стратегічних рішень, спрямованих на зменшення технологічних ризиків і підвищення стійкості машинобудівних підприємств.

На основі проведеного аналізу динаміки експорту та імпорту визначимо ключові виклики та ризики, які впливають на діяльність машинобудівних підприємств:

- глобальні економічні потрясіння, зокрема пандемія COVID-19 та її наслідки для міжнародної торгівлі призвели до скорочення попиту, зниження інвестицій та порушення ланцюгів постачання;
- геополітична нестабільність, а саме початок повномасштабної війни в Україні спричинив руйнування виробничої інфраструктури, втрату частини ринків збуту та логістичні обмеження;
- залежність від імпорту високотехнологічних комплектуючих через відсутність достатньої внутрішньої виробничої бази підвищує вразливість галузі до перебоїв у міжнародних постачаннях і коливань валютних курсів;
- коливання зовнішнього попиту, адже нестабільність на світових ринках, зміна пріоритетів споживачів та технологічні трансформації впливають на обсяги експорту та структуру зовнішньої торгівлі;

- торгівельні бар'єри та обмеження через санкційні режими, протекціоністську політику окремих країн та зміни митного регулювання, що створюють додаткові ризики для міжнародної діяльності підприємств;

- технологічне відставання, що пояснюється обмеженим доступом до сучасних технологій і недостатності інвестицій в інновації, що знижує конкурентоспроможність продукції на глобальному ринку;

- висока логістична ризикованість через порушення транспортних маршрутів, подорожчання перевезень і залежність від окремих транзитних напрямів, які ускладнюють зовнішньоекономічну діяльність.

Виявлені виклики та ризики свідчать про те, що ефективність діяльності машинобудівних підприємств значною мірою залежить від здатності впроваджувати дієві підходи до стратегічного управління, які дозволяють адаптуватися до мінливого середовища, за допомогою існуючого інструментарію стратегічного забезпечення.

Під інструментарієм розуміють систему методів і моделей, способів і механізмів обґрунтованого вибору стратегій за чітко визначеними критеріями [3]. Поняття інструментарію стратегічного управління охоплює не лише набір окремих методів чи моделей, а цілісну систему підходів, що забезпечують обґрунтований вибір управлінських рішень у складних та невизначених умовах. Такий інструментарій поєднує кількісні методи, що дозволяють формалізувати процес планування, та якісні підходи, орієнтовані на врахування унікальних характеристик підприємства, його ресурсного потенціалу та ринкових можливостей. Використання комплексного інструментарію є необхідною передумовою для формування ефективної стратегії, яка відповідатиме внутрішнім цілям підприємства і зовнішнім викликам середовища.

Інструментарій стратегічного планування охоплює як формальні моделі та кількісні методи, що широко застосовуються у зарубіжній практиці, так і самостійний творчий аналіз, заснований на врахуванні специфіки підприємства та поєднанні аналітичних і інтуїтивних здібностей фахівців із

планування [4-6]. Комплексність стратегічного планування забезпечується поєднанням формалізованих підходів і гнучких методів, що враховують унікальні особливості підприємства. Зарубіжний досвід показує, що найбільш ефективні управлінські рішення приймаються тоді, коли кількісні моделі та аналітичні інструменти доповнюються експертним баченням і креативними підходами спеціалістів. Їх комбінація дозволяє як обґрунтувати вибір стратегії на основі даних, так і адаптувати її до специфічних умов діяльності підприємства та особливостей зовнішнього середовища.

Сучасні напрацювання стратегічного аналізу містять багато різноманітних методів, моделей, стратегій та концепцій аналізу, серед яких: П'ять сил Портера, сценарні методи, STEP-, SWOT-аналіз, матриця McKinsey, аналіз ланцюга створення доданої вартості, стратегічні карти, аналіз прогалин, концепція Hedgehog, стратегія повернення, стратегія Blue Ocean, концепція створення спільної цінності, проривні інновації, зворотні інновації тощо [7].

Різнноманіття сучасних підходів до стратегічного аналізу свідчить про постійну еволюцію управлінських інструментів у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища. Кожен із методів має власні переваги та сфери застосування: від оцінки конкурентних сил і визначення позиції підприємства на ринку до розроблення інноваційних бізнес-моделей і пошуку нових можливостей зростання. У міжнародній практиці ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від здатності поєднувати різні підходи, формуючи гнучкі та адаптивні стратегії, що відповідають викликам невизначеності та глобальної конкуренції. Для машинобудівних підприємств це особливо актуально, оскільки галузь потребує одночасно підвищення технологічного рівня, освоєння нових ринків та реагування на ризики, пов'язані зі змінами попиту і світових ланцюгів постачання.

Для більш ефективного використання стратегічних інструментів у практиці машинобудівних підприємств важливо знати їхні характеристики та призначення та розуміти, на якому рівні управління вони дають найбільший

ефект. Міжнародний досвід свідчить, що транснаціональні корпорації обирають інструменти залежно від рівня стратегічного впливу: корпоративного, бізнесового чи функціонального, тим самим даний підхід дозволяє чітко визначити, де саме доцільно застосовувати той чи інший метод: для управління всім підприємством, окремими бізнес-напрямами або внутрішніми процесами відповідно. Розгляд інструментів саме в такому контексті є важливим для машинобудівних підприємств України, оскільки вони потребують оптимального розподілу ресурсів, адаптації до міжнародних стандартів управління та впровадження інструментів, які підвищують гнучкість і стійкість бізнесу в умовах ризику. Класифікація за рівнем стратегічного впливу допоможе визначити, які методи варто використовувати для стратегічного розвитку підприємства в цілому, а які – для удосконалення окремих його напрямів або процесів відображена у таблиці 1.

Таблиця 1. Можливості адаптації стратегічних інструментів з урахуванням аспекту ризику

Стратегічний інструмент	Призначення	Приклади міжнародного використання	Можливості адаптації для вітчизняних підприємств	Використання в аспекті ризику
<i>Корпоративний рівень</i>				
1. Portfolio Analysis	оптимізація та управління бізнес-портфелем	використовується корпораціями для глобального управління активами	оптимізувати структуру бізнесу, враховуючи внутрішній і зовнішній ринки	допомагає формувати стратегії з урахуванням ризику диверсифікації бізнесу
2. BCG-матриця	оцінка бізнес-портфеля за темпами зростання і часткою ринку	застосовується глобальними компаніями для управління продуктовими лініями	застосовувати для управління продуктовим портфелем на основі локальної та експортної стратегії	дає змогу оцінити ризики інвестування у різні продуктові напрями

Продовження таблиці 1

Стратегічний інструмент	Призначення	Приклади міжнародного використання	Можливості адаптації для вітчизняних підприємств	Використання в аспекті ризику
3. GE/McKinsey-матриця	багатофакторна оцінка стратегічних бізнес-одиниць	використовується у міжнародних холдингах для розподілу ресурсів	використовувати для визначення пріоритетів розвитку різних напрямів бізнесу в умовах обмежених ресурсів	використовується для розподілу ресурсів з урахуванням ризиків привабливості ринку
<i>Бізнес-рівень</i>				
1. PESTEL-аналіз	аналіз зовнішнього середовища за макрофакторами	широко застосовується в ЄС для аналізу регуляторних та ринкових змін	використовувати для оцінки впливу політичних і економічних змін в Україні та країнах-партнерах	дозволяє оцінити політичні, економічні та регуляторні ризики зовнішнього середовища
2. SWOT-аналіз	виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	використовується транснаціональними корпораціями для стратегічного планування	аналізувати внутрішні ресурси та ринкові можливості з урахуванням українських реалій	сприяє виявленню внутрішніх слабких сторін, що підвищують ризики для підприємства
3. Balanced Scorecard (BSC)	вимірювання та управління стратегічною ефективністю	популярний у США та ЄС для оцінки результативності стратегій	Імплементувати для оцінки досягнення стратегічних цілей і контролю ефективності	дозволяє відстежувати ризики невиконання стратегічних цілей і KPI
4. Scenario Planning	побудова альтернативних сценаріїв розвитку	широко використовується в енергетиці, IT та фінансовому секторі	розробляти сценарії розвитку залежно від економічних і геополітичних факторів	сприяє підготовці до ризикових сценаріїв і кризових ситуацій

Продовження таблиці 1

Стратегічний інструмент	Призначення	Приклади міжнародного використання	Можливості адаптації для вітчизняних підприємств	Використання в аспекті ризику
<i>Функціональний рівень</i>				
1. Benchmarking	порівняння з найкращими практиками для вдосконалення	поширений серед світових лідерів ринку для підвищення конкурентоспроможності	порівнювати власні показники з найкращими українськими та міжнародними практиками	виявляє ризики відставання від конкурентів та втрати конкурентних переваг
2. Value Chain Analysis	аналіз створення доданої вартості у процесах	застосовується міжнародними виробничими мережами для оптимізації ланцюга вартості	аналізувати ключові ланки створення вартості та визначати напрями локалізації виробництва	дозволяє оцінити вразливі ланки, де можливі втрати вартості
3. Risk Management Tools	виявлення, оцінка та управління ризиками	є основою стандарту ISO 31000 для управління ризиками у міжнародних компаніях	використовувати сучасні методики оцінки ризиків і адаптувати стандарти ISO 31000 до місцевих умов	спрямований безпосередньо на ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків

Відповідно до таблиці 1, більшість стратегічних інструментів можуть бути ефективно використані як для планування, так і управління ризиками. Так, PESTEL-аналіз дає змогу заздалегідь оцінювати політичні, економічні та регуляторні ризики, тоді як SWOT-аналіз допомагає виявляти внутрішні слабкі сторони, що підвищують вразливість підприємства до зовнішніх загроз. BCG-матриця, GE/McKinsey-матриця та Portfolio Analysis дозволяють розподіляти ресурси між основними групами продукції та ринками збуту, інвестиційної привабливості та потенційної віддачі. Balanced Scorecard корисний для моніторингу ризиків, пов'язаних із невиконанням стратегічних цілей, а Benchmarking та Value Chain Analysis допомагають зменшувати ризики неефективності процесів і втрати конкурентних переваг. Найбільш важливими для управління ризиками є Scenario Planning та Risk Management

Tools, які безпосередньо направлені на підготовку до різних сценаріїв розвитку подій, оцінювання можливих загроз і формування планів реагування. Для машинобудівних підприємств України, які працюють в умовах війни, нестабільності ринків і залежності від імпортованих комплектуючих, адаптація цих інструментів дозволить, по-перше, своєчасно виявляти критичні ризики, по-друге, розробляти альтернативні сценарії діяльності, по-третє, підвищувати стійкість бізнес-моделей, по-четверте, ефективніше розподіляти ресурси між напрямками, що мають різний рівень ризикованості.

В той же час освоюючи нові напрями, машинобудівні підприємства можуть значно знизити ризики та витрати, якщо використовуватимуть наявні напрацювання і переваги, отримані в існуючих видах діяльності. Накопичені знання, технології, виробничі потужності та партнерські зв'язки створюють основу для швидшого виходу на нові ринки та ефективнішого запуску інноваційних проєктів.

Спираючись на ці спільні ресурси та компетенції, підприємство в рамках нового напрямку діяльності матиме конкурентні переваги з досвіду та ресурсів, накопичених і створених у традиційних напрямках [8].

Тим самим ефективне використання наявних ресурсів і компетенцій має поєднуватися з розвитком людського капіталу, адже саме персонал є рушійною силою впровадження нових напрямів і забезпечення стійкого зростання підприємства. Для досягнення стратегічних цілей необхідно формувати систему управління кадрами, яка враховує як професійні навички, так і здатність до інновацій, гнучкість і орієнтацію на безпеку бізнес-процесів.

В той же час міжнародний досвід показує, що системи стратегічного управління, орієнтовані на безпеку та сталий розвиток, поєднують інструменти планування з ефективними практиками управління людським капіталом. Для машинобудівних підприємств України це свідчить про необхідність інтеграції таких підходів у власну практику – через розвиток

компетенцій персоналу, управління знаннями, стимулювання інновацій та створення умов для зниження виробничих і ринкових ризиків [9].

Додатковим чинником, що суттєво впливає на ефективність стратегічного управління та розвиток машинобудівних підприємств, є процеси цифровізації та діджиталізації. Використання цифрових технологій у сфері управління людським капіталом дозволяє підвищити ефективність підбору, навчання та розвитку персоналу, забезпечити швидкий доступ до знань, створювати корпоративні бази даних і впроваджувати інноваційні форми комунікації. Успішна інтеграція цифрових рішень передбачає застосування сучасних HRM-систем, платформ для управління знаннями та аналітичних інструментів для підтримки стратегічних рішень. Разом з тим будь-яке впровадження нових технологій вимагає ретельного обґрунтування та оцінювання їхнього впливу на діяльність підприємства і його конкурентні позиції.

Перед тим як приймати рішення щодо введення тих чи інших стратегічних інструментів, необхідно проаналізувати доцільність та економічну вигідність від їх впровадження для підприємства, ринку та споживачів [10].

Така попередня оцінка дозволяє уникнути необґрунтованих витрат та зосередитися на тих заходах, що здатні забезпечити реальну користь для підприємства та його контрагентів. Саме тому важливим є формулювання практичних рекомендацій щодо впровадження стратегічних інструментів, які сприятимуть підвищенню стійкості та конкурентоспроможності машинобудівних підприємств в умовах ризику [11-17]:

- 1) інтегрувати PESTEL- та SWOT-аналіз у процес стратегічного планування для регулярного оцінювання зовнішніх і внутрішніх ризиків, визначення ключових загроз і можливостей розвитку на міжнародних ринках;

- 2) використовувати BCG- та GE/McKinsey- матриці для управління продуктовими та ринковими напрямками, визначаючи пріоритетні сегменти,

що мають найвищий потенціал зростання за мінімально прийнятного рівня ризику;

3) запровадити Balanced Scorecard (BSC) як систему стратегічного контролю, що дозволяє відстежувати виконання цілей, враховувати ризики відхилень та забезпечувати прозорий моніторинг ключових показників ефективності;

4) активно застосовувати Benchmarking і Value Chain Analysis для підвищення ефективності процесів, виявлення вузьких місць у ланцюгах створення вартості та зменшення операційних ризиків за рахунок використання кращих міжнародних практик;

5) розробляти альтернативні сценарії розвитку (Scenario Planning) з урахуванням можливих кризових ситуацій, змін ринкової кон'юнктури, логістичних обмежень і технологічних викликів;

6) адаптувати сучасні інструменти управління ризиками відповідно до стандартів ISO 31000, інтегруючи їх у систему стратегічного управління підприємством для своєчасного виявлення та мінімізації загроз;

7) поєднувати впровадження стратегічних інструментів із цифровими рішеннями (HRM- системи, аналітичні платформи, системи прогнозування) для підвищення точності аналізу, гнучкості управлінських рішень і швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

Висновки та подальші перспективи дослідження. Проведене дослідження дозволило систематизувати стратегічні інструменти управління, що застосовуються у міжнародній практиці для підвищення стійкості та конкурентоспроможності машинобудівних підприємств в умовах ризику. Ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від комплексного поєднання формалізованих методів (PESTEL- , SWOT- аналіз, BCG- матриця, GE/McKinsey- матриця, Balanced Scorecard) із гнучкими підходами, що враховують специфіку підприємства, його ресурсний потенціал і компетенції персоналу. Особливе значення мають інструменти Scenario Planning та Risk Management Tools, які забезпечують підготовку до

кризових сценаріїв і зменшують вплив невизначеності на діяльність підприємств. Аналіз міжнародного досвіду показав, що транснаціональні компанії активно інтегрують у стратегічне управління людським капіталом, розвиток компетенцій персоналу та цифрові рішення для підвищення ефективності прийняття рішень і зниження ризиків. Для українських машинобудівних підприємств доцільною є адаптація цих підходів із урахуванням локальних викликів: нестабільності ринку, залежності від імпорту комплектуючих, наслідків війни та глобальних змін ланцюгів постачання. Сформульовані практичні рекомендації щодо впровадження стратегічних інструментів у діяльність машинобудівних підприємств охоплюють інтеграцію методів оцінки ризиків у стратегічне планування, ефективне управління продуктовими та ринковими напрямками, застосування збалансованої системи показників для контролю результативності, використання сценарного планування, а також впровадження сучасних цифрових рішень для підвищення гнучкості та швидкості реагування на виклики. Все вище відзначене формує подальші перспективи дослідження, зокрема поглиблене вивчення впливу цифровізації та діджиталізації на ефективність стратегічного управління та оцінювання результативності впроваджених стратегічних інструментів на основі емпіричних досліджень українських машинобудівних підприємств.

Література

1. Гордійчук А. П. Управління ризиками на машинобудівних підприємствах: деякі проблеми, шляхи вирішення. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 93-104. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.93.103>
2. Віштак І., Прямухіна Н. Розвиток інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств в умовах кризи: основні аспекти і практична реалізація. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338 (1). С. 265-273. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-39)

3. Петришин Н. Я. Інструментарій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 624. Львів: Видавництво НУ «ЛП». С. 70-76.

4. Lee M. A., Stinson D. D., Ma L. The Role of Informed Intuition in Strategic Decision- Making. *International Journal of Strategic Management*. 2024. № 24(1). P. 48-66. DOI: 10.18374/IJSM- 24- 1.3

5. Thanos I. C. The complementary effects of rationality and intuition on strategic decision quality. *European Management Journal*. 2023. № 41(3). P. 366-374. DOI: 10.1016/j.emj.2022.03.003

6. Kurpiela S., Teuteberg F. Linking business analytics affordances to corporate strategic planning and decision making outcomes. *Information Systems and e- Business Management*. 2024. № 22. P. 33-60. DOI: 10.1007/s10257- 023- 00661- z

7. Онищенко В., Кононенко Д., Чупіна М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. In *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. P. 493-506.

8. Некрасова Л. А., Єзерова М. О. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства в умовах диверсифікації. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2021. № 6 (58). С. 62-68. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No6/62.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2021.8.

9. Bashynska I., Bazhak O. Toolkit for human capital management in the system of safety-oriented strategic management of industrial enterprise development. *Priority directions of science development: abstracts of III International scientific and practical conference (December 28-29)*. Lviv. 2019. P. 671-674.

10. Зайченко К. С. Організаційна структура управління, як інструмент досягнення інноваційних цілей машинобудівного підприємства.

Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2013. Вип. 3 (40). С. 66-69.

11. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. № 2 (12). С. 128-139. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No2/128.pdf> DOI: 10.15276/EJ.02.2020.17. DOI: 10.5281/zenodo.4664406

12. Правдюк Н. Л., Лепетан І. М., Бурко К. В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н. Л. Правдюк, І. М. Лепетан, К. В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю. В. 2020. 448 с.

13. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. No 3. С. 159-164.

14. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>

15. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. Innovation and Sustainability. 2023. № 4. С. 90-97.

16. Дяченко Т. О. Необхідність використання стратегічного управління в комерційній діяльності підприємств. Економічні студії. 2017. № 2. С. 41-45.

17. Акулюшина М., Дискіна А., Кедик В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57>

References

1. Hordiichuk, A.P. (2024), "Risk management at machine-building enterprises: some problems, solutions", Innovation and Sustainability, [Online], vol. 1, pp. 93-104. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.93.103>.

2. Vishtak, I. and Priamukhina, N. (2025), "Development of innovative potential of machine-building enterprises in crisis conditions: main aspects and practical implementation", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, [Online], vol. 338 (1), pp. 265-273. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-39>.
3. Petryshyn, N.Ya. (2008), "Toolkit for strategic planning of machine-building enterprises' activity", *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»*. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, vol. 624, pp. 70-76.
4. Lee, M.A. Stinson, D.D. and Ma, L. (2024), "The Role of Informed Intuition in Strategic Decision- Making", *International Journal of Strategic Management*, [Online], vol. 24 (1), pp. 48–66. <https://doi.org/10.18374/IJSM- 24- 1.3>.
5. Thanos, I.C. (2023), "The complementary effects of rationality and intuition on strategic decision quality", *European Management Journal*, [Online], vol. 41 (3), pp. 366-374. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.03.003>.
6. Kurpiela, S. and Teuteberg, F. (2024), "Linking business analytics affordances to corporate strategic planning and decision making outcomes", *Information Systems and e- Business Management*, [Online], vol. 22, pp. 33–60. <https://doi.org/10.1007/s10257- 023- 00661- z>.
7. Onyshchenko, V. Kononenko, D. and Chupina, M. (2023), "Tools of strategic analysis in enterprise management: review, classification, selection criteria", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 4, pp. 493-506.
8. Nekrasova, L.A. and Yezerova, M.O. (2021), "Modeling the development strategy of a manufacturing enterprise under diversification", *Ekonomika: realii chasu*, [Online], vol. 6 (58), pp. 62-68, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No6/62.pdf>, (Accessed 25.05.2025). <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2021.8>
9. Bashynska, I. and Bazhak, O. (2019), "Toolkit for human capital management in the system of safety-oriented strategic management of industrial enterprise development", *Priority directions of science development: abstracts of*

III International scientific and practical conference, Lviv, Ukraine, December 28-29, pp. 671-674.

10. Zaichenko, K.S. (2013), "Organizational management structure as a tool to achieve innovative goals of a machine-building enterprise", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»*, vol. 3 (40), pp. 66-69.

11. Kovtunencko, K.V. and Parieva, O.O. (2020), "Strategic management of innovative enterprise development: essence and classification of strategies", *Ekonomichnyi zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, [Online], vol. 2 (12), pp. 128-139, available at: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No2/128.pdf>, (Accessed 25.05.2025). <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2020.17>

12. Pravdiuk, N.L. Lepetan, I.M. and Burko, K.V. (2020), *Taktychnyj ta stratehichnyj menedzhment pidpriemstv: oblikovyj aspekt: monohrafiia* [Tactical and strategic management of enterprises: accounting aspect, monograph], FOP Kushnir Yu.V., Vinnytsia, Ukraine.

13. Pererva, I.O. and Yedynak, V.Yu. (2022), "Strategic management of the enterprise as the main tool in the hands of a modern manager", *Innovation and Sustainability*, vol. 3, pp. 159-164.

14. Zanora, V. But, A. and Matukhno, Yu. (2021), "Strategic enterprise development management and strategic change management", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>.

15. Feier, O.V. Khaustova, K.M. and Husti, S.M. (2023), "Strategic enterprise management in wartime conditions", *Innovation and Sustainability*, vol. 4, pp. 90-97.

16. Diachenko, T.O. (2017), "The need for the use of strategic management in the commercial activities of enterprises", *Ekonomichni studii*, vol. 2, pp. 41-45.

17. Akuliushyna, M. Dyskina, A. and Kedyc, V. (2024), "Directions of strategic development of manufacturing enterprises in wartime conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57>.

Стаття надійшла до редакції 31.07.2025 р.