



Економіка

УДК 005.21:621

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.22091012>

**Формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на засадах
ресурсної концепції та збалансованої системи показників**

Соколенко Людмила Федорівна

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет», Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-4608-8963>

Щербатих Денис Володимирович

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет», Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-0990-8376>

Ремига Юлія Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та логістики
ПВНЗ «Європейський університет», Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-7162-5081>



Поснова Тетяна Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ «Європейський університет», Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-2038-7743>

Прийнято: 19.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. У статті обґрунтовано підхід до формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства, що ґрунтується на поєднанні ресурсної концепції (resource-based view), концепції динамічних здатностей та інструментарію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). На відміну від класичної школи позиціонування, яка визначає стратегію передусім через вибір конкурентної позиції в галузі, ресурсна концепція розглядає джерелом стійкої конкурентної переваги підприємства унікальні, цінні, рідкісні та важко відтворювані внутрішні ресурси й компетенції. Розкрито зміст концепції динамічних здатностей як механізму адаптації ресурсної бази підприємства до змін турбулентного зовнішнього середовища, що є особливо актуальним для машинобудівних підприємств України в умовах воєнного часу. Здійснено порівняльний аналіз школи позиціонування та ресурсної парадигми стратегічного управління за критеріями джерела конкурентної переваги, фокуса аналізу, часового горизонту та ролі зовнішнього середовища. На прикладі узагальненого машинобудівного підприємства проведено VRIO-аналіз ключових ресурсів - виробничих потужностей, технологічних компетенцій, кваліфікованого персоналу, ділової репутації та фінансових ресурсів, що дало змогу визначити, які з наявних ресурсів здатні забезпечити підприємству стійку, тимчасову чи паритетну конкурентну перевагу. Обґрунтовано доцільність використання збалансованої системи показників як інструменту трансформації сформульованої стратегії розвитку в конкретні, вимірювані цілі за чотирма



взаємопов'язаними перспективами - фінанси, клієнти та ринок, внутрішні бізнес-процеси, навчання й розвиток персоналу. Розроблено стратегічну карту та систему ключових показників ефективності для типового машинобудівного підприємства. Окремо розглянуто роль цифровізації та концепції «Індустрія 4.0» у формуванні динамічних здатностей і реалізації стратегії розвитку підприємства галузі. Результати дослідження можуть бути використані менеджментом машинобудівних підприємств для розроблення та впровадження стратегії розвитку, орієнтованої на розвиток внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства.

Ключові слова: стратегія розвитку, машинобудівне підприємство, ресурсна концепція, динамічні здатності, VRIO-аналіз, збалансована система показників, стратегічна карта, цифровізація.

Formation of a machine-building enterprise's development strategy based on the resource-based view and the balanced scorecard

Sokolenko Liudmyla

Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting
Private Higher Education Establishment “European University”
<https://orcid.org/0000-0002-4608-8963>

Shcherbatykh Denys

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Economics, Finance and Accounting
Private Higher Education Establishment “European University”
<https://orcid.org/0000-0003-0990-8376>



Remyha Yuliia

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Logistics
Private Higher Education Establishment "European University"
<https://orcid.org/0000-0001-7162-5081>

Posnova Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting
Private Higher Education Establishment "European University"
<https://orcid.org/0000-0003-2038-7743>

Abstract. The article substantiates an approach to forming a machine-building enterprise's development strategy based on a combination of the resource-based view, the dynamic capabilities concept, and the Balanced Scorecard (BSC). Unlike the classical positioning school, which defines strategy primarily through the choice of a competitive position within an industry, the resource-based view treats the enterprise's unique, valuable, rare, and hard-to-imitate internal resources and competencies as the source of sustained competitive advantage. The content of the dynamic capabilities concept is revealed as a mechanism for adapting an enterprise's resource base to a turbulent external environment, which is particularly relevant for Ukrainian machine-building enterprises under wartime conditions. A comparative analysis of the positioning school and the resource-based paradigm is carried out according to criteria such as the source of competitive advantage, the focus of analysis, the time horizon, and the role of the external environment. Using a generalised machine-building enterprise as an example, a VRIO analysis of key resources is performed - production facilities, technological competencies, qualified personnel, business reputation, and financial resources - which made it possible to determine which resources can provide



the enterprise with a sustained, temporary, or competitive-parity advantage. The expediency of using the Balanced Scorecard as a tool for transforming the formulated development strategy into concrete, measurable goals across four interrelated perspectives - financial, customer, internal business processes, and learning and growth - is substantiated. A strategy map and a system of key performance indicators are developed for a typical machine-building enterprise. The role of digitalisation and the "Industry 4.0" concept in forming dynamic capabilities and implementing the enterprise's development strategy is separately examined.

Keywords: development strategy, machine-building enterprise, resource-based view, dynamic capabilities, VRIO analysis, balanced scorecard, strategy map, digitalisation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

У кризових умовах, що склалися в машинобудівній галузі України внаслідок тривалого недофінансування, зношення основних фондів і руйнівного впливу повномасштабної збройної агресії, традиційні підходи до формування стратегії розвитку, орієнтовані передусім на вибір конкурентної позиції в галузі, дедалі частіше виявляються недостатніми. Обмеженість зовнішніх інвестиційних ресурсів і нестабільність ринкового середовища змушують підприємства шукати джерела конкурентної переваги насамперед у власному ресурсному потенціалі - унікальних технологічних компетенціях, кваліфікованому персоналі, напрацьованій діловій репутації.

Крім того, в умовах повоєнного відновлення економіки України питання визначення пріоритетних напрямів державної й міжнародної підтримки машинобудівних підприємств набуває особливого значення: обмежені ресурси відновлення доцільно спрямовувати передусім на ті підприємства й ті напрями їх діяльності, які спираються на вже наявні унікальні компетенції та здатні



продемонструвати стійку конкурентну перевагу, а не розпорошувати їх між усіма можливими стратегічними альтернативами без урахування наявного ресурсного потенціалу. Це додатково актуалізує потребу в чіткому методичному інструментарії ідентифікації та оцінювання ключових ресурсів підприємства. Водночас навіть добре обґрунтована стратегія залишається декларацією, якщо вона не трансформована в систему конкретних, вимірюваних цілей і показників, за якими можна відстежувати хід її реалізації. Це зумовлює актуальність дослідження теоретичних засад та практичного інструментарію формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі ресурсної концепції у поєднанні зі збалансованою системою показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Основи ресурсної концепції стратегічного управління закладено в праці Дж. Барні, який визначив, що стійку конкурентну перевагу підприємству забезпечують лише ті ресурси, які є цінними, рідкісними, складними для імітації та організаційно освоєними (концепція VRIO) [4]. Розвиваючи цей підхід, Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен обґрунтували концепцію динамічних здатностей - здатності підприємства цілеспрямовано створювати, інтегрувати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції відповідно до змін бізнес-середовища [5]. На противагу цим підходам, класична школа позиціонування, представлена насамперед працями М. Портера, визначає стратегію через аналіз структури галузі та вибір підприємством конкурентної позиції [2], тоді як І. Ансофф заклав основи формалізованого стратегічного планування на основі матриці «продукт - ринок» [1]. Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Дж. Лемпел систематизували ці та інші підходи у вигляді десяти «шкіл стратегій», підкресливши принципову відмінність між приписовими й описовими концепціями формування стратегії [3]. Р. Румельт наголошує, що якісна стратегія повинна містити чіткий діагноз проблеми, напрямну політику дій та узгоджений план заходів, тоді як декларативні цілі без конкретних дій є ознакою «поганої стратегії» [7].



Інструментарій трансформації стратегії в систему вимірюваних показників розроблено Р. Капланом та Д. Нортонем у концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка охоплює чотири взаємопов'язані перспективи діяльності підприємства - фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку персоналу [6]. Особливості застосування цього інструменту в практиці українських підприємств розкрито Л. В. Пан, яка систематизувала передумови виникнення та механізм побудови збалансованої системи показників [11].

У вітчизняній науковій думці питання стратегічного управління підприємством ґрунтовно розкрито в працях Л. Є. Довганя, Ю. В. Каракай та Л. П. Артеменко [8], І. А. Ігнат'євої [9], З. І. Галушки та І. Ф. Комарницького [10]. А. О. Семенчук дослідила концепцію динамічних здатностей конкурентоспроможного підприємства, наголосивши на її ролі в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища [12]. Специфіку формування інноваційної стратегії розвитку саме машинобудівного підприємства розкрито В. В. Шарко та Л. М. Маршук [15]. Питання цифрової трансформації промислових підприємств на засадах концепції «Індустрія 4.0» досліджено В. І. Скіцьком [13], а також Н. Брюховецькою та О. Черних, які проаналізували можливості використання зарубіжного досвіду цифровізації на промислових підприємствах України [14]. Актуальний стан і проблеми розвитку машинобудівних підприємств України узагальнено А. С. Целіковою та Є. М. Місько [16].

Попри значний доробок науковців, недостатньо дослідженням залишається питання практичного поєднання ресурсної концепції формування стратегії з інструментарієм її вимірюваної реалізації - збалансованою системою показників, - адаптованого до специфіки машинобудівного підприємства. Це й зумовило вибір напрямку цього дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичного підходу до формування стратегії розвитку машинобудівного



підприємства на основі ресурсної концепції та концепції динамічних здатностей, розроблення VRIO-моделі оцінювання ключових ресурсів підприємства, а також побудова стратегічної карти й системи показників збалансованої системи показників (BSC) для практичної реалізації та моніторингу обраної стратегії з урахуванням процесів цифрової трансформації галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження

Ресурсна концепція (resource-based view) розглядає підприємство як унікальний набір матеріальних і нематеріальних ресурсів та здатностей, ефективне використання яких є основним джерелом стійкої конкурентної переваги [4]. На відміну від школи позиціонування, яка шукає джерело конкурентної переваги передусім у зовнішньому галузевому середовищі [2], ресурсна концепція зосереджується на внутрішньому потенціалі підприємства. Дж. Барні визначив чотири критерії, яким має відповідати ресурс, щоб стати джерелом стійкої конкурентної переваги, - цінність (value), рідкісність (rarity), складність імітації (inimitability) та організаційна освоєність (organization), що в сукупності утворюють VRIO-модель [4].

Дж. Барні класифікує ресурси підприємства на три групи: фізичний капітал (виробничі потужності, обладнання, географічне розташування, доступ до сировини), людський капітал (кваліфікація, досвід, знання та навички персоналу і менеджменту) та організаційний капітал (формальна структура управління, системи планування й контролю, неформальні зв'язки між підрозділами та із зовнішнім середовищем) [4]. Для машинобудівного підприємства особливого значення набуває саме людський і організаційний капітал, оскільки фізичний капітал галузі здебільшого є фізично й морально застарілим і рідко відповідає критеріям рідкісності та складності імітації, необхідним для формування стійкої конкурентної переваги.

Концепція динамічних здатностей, розроблена Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуеном, розширює ресурсний підхід, наголошуючи, що в умовах швидких змін



зовнішнього середовища недостатньо володіти цінними ресурсами - підприємство повинне мати здатність постійно оновлювати, реконфігурувати та розвивати свою ресурсну базу [5]. Для машинобудівного підприємства, що функціонує в умовах воєнного часу, зруйнованих логістичних ланцюгів і дефіциту кваліфікованих кадрів, саме динамічні здатності - здатність швидко переорієнтовувати виробництво, залучати нових постачальників, освоювати нові технології - стають визначальним фактором виживання й розвитку [12].

Узагальнення теоретичних підходів [1; 2; 3; 4; 5] дозволяє систематизувати принципові відмінності між класичною школою позиціонування та ресурсною концепцією (концепцією динамічних здатностей) формування стратегії розвитку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика школи позиціонування та ресурсної концепції формування стратегії розвитку підприємства

Критерій порівняння	Школа позиціонування (М. Портер)	Ресурсна концепція / динамічні здатності (Дж. Барні, Д. Тіс)
Джерело конкурентної переваги	Вигідна позиція підприємства в структурі галузі	Унікальні, цінні та складні для імітації внутрішні ресурси й здатності
Фокус стратегічного аналізу	Зовнішнє середовище: структура галузі, конкуренти, бар'єри входу	Внутрішнє середовище: ресурси, компетенції, організаційні процеси
Часовий горизонт	Відносно стабільна структура галузі	Постійна адаптація ресурсної бази до змін середовища
Роль зовнішнього середовища	Визначальна - середовище формує можливі стратегії	Контекстуальна - середовище задає напрям розвитку здатностей
Ключовий інструментарій	Аналіз п'яти сил конкуренції, генеричні стратегії	VRIO-аналіз, картування компетенцій
Обмеження підходу	Недостатня увага до внутрішніх джерел переваги	Складність об'єктивного вимірювання цінності ресурсів

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 2; 3; 4; 5].



Як свідчать наведені дані, обидві парадигми не є взаємовиключними: ефективна стратегія розвитку машинобудівного підприємства має поєднувати аналіз зовнішнього галузевого середовища, властивий школі позиціонування, з розвитком унікальних внутрішніх ресурсів і здатностей, властивим ресурсній концепції, що особливо важливо в умовах обмеженого доступу підприємств галузі до зовнішніх інвестиційних ресурсів [16].

Практичне застосування ресурсної концепції передбачає послідовне оцінювання наявних у підприємства ресурсів і компетенцій за критеріями VRIO-моделі [4]. Логіку прийняття рішення щодо типу конкурентної переваги, яку здатний забезпечити конкретний ресурс, відображено на рис. 1: послідовні відповіді на чотири запитання - про цінність, рідкісність, складність імітації та організаційну освоєність ресурсу - визначають, чи є перевага відсутньою, паритетною, тимчасовою, невикористаною або стійкою.

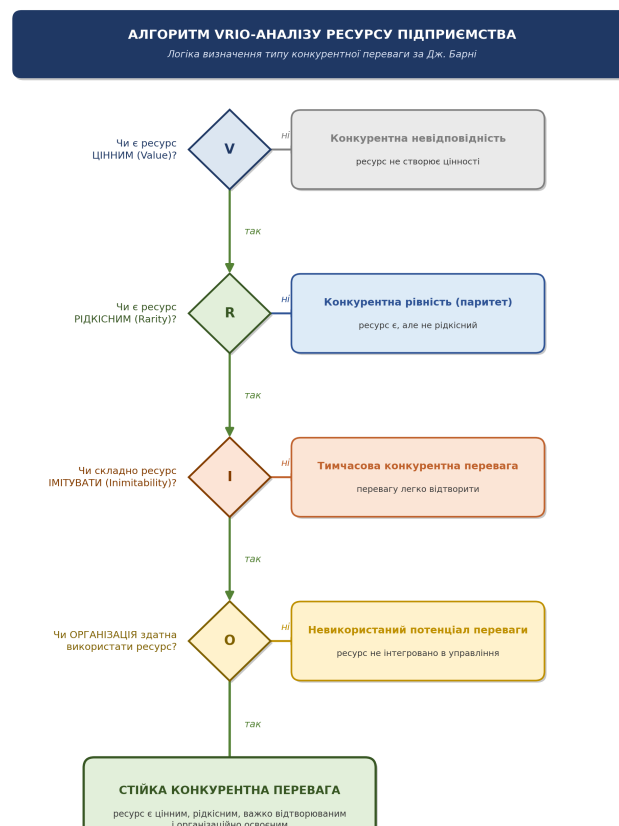


Рис. 1. Алгоритм VRIO-аналізу ресурсу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі методики [4].



За наведеним алгоритмом у табл. 2 представлено результати узагальненого VRIO-аналізу ключових ресурсів типового машинобудівного підприємства України.

Таблиця 2.

VRIO-аналіз ключових ресурсів типового машинобудівного підприємства

Ресурс / компетенція	V	R	I	O	Тип конкурентної переваги
Виробничі потужності (обладнання)	так	ні	ні	так	Паритетна конкурентна позиція
Технологічні ноу-хау та конструкторська документація	так	так	так	так	Стійка конкурентна перевага
Кваліфікований інженерно-технічний персонал	так	так	частково	так	Тимчасова конкурентна перевага
Ділова репутація на зовнішніх ринках	так	так	так	так	Стійка конкурентна перевага
Фінансові ресурси (доступ до капіталу)	так	ні	ні	так	Паритетна конкурентна позиція

Примітка: V - цінність (value), R - рідкісність (rarity), I - складність імітації (inimitability), O - організаційна освоєність (organization). Джерело: розроблено автором на основі методики [4].

Результати аналізу свідчать, що стійку конкурентну перевагу здатні забезпечити передусім унікальні технологічні компетенції та напрацьована ділова репутація підприємства на зовнішніх ринках, тоді як виробничі потужності через високий рівень фізичного зношення (до 80 %) забезпечують щонайбільше паритетну конкурентну позицію [16]. Це підтверджує доцільність спрямування стратегії розвитку підприємства передусім на розвиток нематеріальних активів – технологічних ноу-хау, кваліфікації персоналу та репутаційного капіталу.

Навіть якісно обґрунтована стратегія розвитку залишається декларативною, якщо вона не трансформована в систему конкретних, вимірюваних цілей [7]. Для цього доцільно використовувати збалансовану



систему показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблену Р. Капланом та Д. Нортон, яка декомпозує стратегію на чотири взаємопов'язані перспективи діяльності підприємства – фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку персоналу [6; 11]. Причинно-наслідкові зв'язки між перспективами відображає стратегічна карта підприємства (рис. 2).

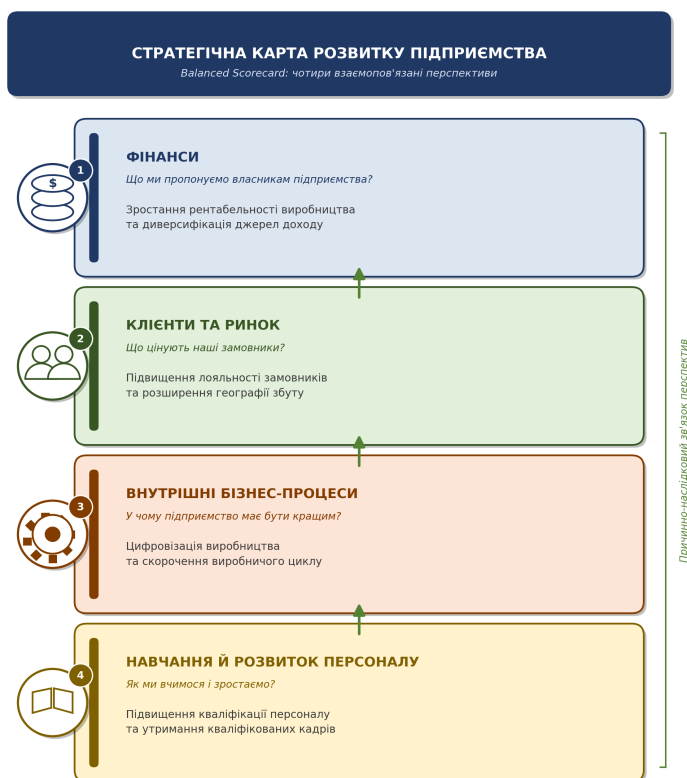


Рис. 2. Стратегічна карта (Balanced Scorecard) машинобудівного підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [6].

Логіка стратегічної карти передбачає, що інвестиції в навчання й розвиток персоналу та розвиток інформаційних систем (нижня перспектива) створюють передумови для вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів підприємства, зокрема впровадження технологій цифровізації, що, своєю чергою, підвищує задоволеність і лояльність клієнтів (клієнтська перспектива) і, як наслідок, приводить до покращення фінансових результатів діяльності підприємства (фінансова перспектива) [6]. На основі цієї логіки для типового



машинобудівного підприємства розроблено систему стратегічних цілей і ключових показників ефективності для кожної з чотирьох перспектив (табл. 3).

Таблиця 3.

Стратегічна карта (BSC) машинобудівного підприємства: цілі та показники

Перспектива	Стратегічна ціль	Ключовий показник ефективності (KPI)	Цільове значення
Фінанси	Зростання рентабельності виробництва	Рентабельність продажів, %	+5 в.п. за 3 роки
Фінанси	Диверсифікація джерел доходу	Частка експортної виручки, %	≥ 30 %
Клієнти та ринок	Підвищення лояльності ключових замовників	Частка повторних замовлень, %	≥ 70 %
Клієнти та ринок	Розширення географії збуту	Кількість нових експортних ринків	+3 за 2 роки
Внутрішні бізнес-процеси	Впровадження технологій цифровізації виробництва	Частка автоматизованих виробничих операцій, %	≥ 40 %
Внутрішні бізнес-процеси	Скорочення виробничого циклу	Тривалість циклу виготовлення продукції, днів	-20 %
Навчання й розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Кількість годин навчання на одного працівника на рік	≥ 40 год
Навчання й розвиток	Утримання кваліфікованих кадрів	Плинність інженерно-технічного персоналу, %	≤ 8 %

Джерело: розроблено автором на основі [6; 11].

Запропонована система показників дозволяє менеджменту машинобудівного підприємства не лише сформулювати стратегію розвитку, а й регулярно контролювати хід її реалізації, своєчасно виявляючи відхилення від цільових значень показників і коригуючи стратегічні дії.

Важливим напрямом розвитку динамічних здатностей машинобудівного підприємства є впровадження технологій «Індустрія 4.0» - кіберфізичних систем, промислового інтернету речей, автоматизованого й роботизованого виробництва [13]. Дослідники наголошують, що використання зарубіжного досвіду



цифровізації здатне суттєво підвищити ефективність виробничих процесів вітчизняних промислових підприємств за умови створення відповідних інституційних передумов - трансферу технологій, підготовки кадрів відповідної кваліфікації та розвитку регіональних програм підтримки [14].

Для машинобудівних підприємств України впровадження елементів цифровізації є одним з небагатьох доступних напрямів підвищення конкурентоспроможності в умовах обмежених інвестиційних ресурсів, оскільки дозволяє підвищити продуктивність наявних виробничих потужностей без масштабних капітальних вкладень у нове обладнання [13; 14]. У запропонованій стратегічній карті (рис. 2, табл. 3) цифровізація виробничих процесів визначена як ключова стратегічна ціль перспективи внутрішніх бізнес-процесів.

Водночас практична реалізація цифрової трансформації машинобудівних підприємств України стикається з низкою бар'єрів: обмеженістю власних фінансових ресурсів для впровадження нових інформаційних систем, дефіцитом фахівців з відповідними цифровими компетенціями, а також відсутністю системної державної підтримки процесів діджиталізації промисловості [13; 14]. З погляду ресурсної концепції подолання цих бар'єрів можливе передусім через розвиток динамічних здатностей підприємства - здатності поступово, крок за кроком, нарощувати цифрові компетенції власного персоналу та адаптувати наявні бізнес-процеси до нових технологічних можливостей, а не через одноразові масштабні інвестиції, які для більшості підприємств галузі залишаються недоступними [5; 12].

Завершальним етапом практичного застосування запропонованого підходу є вибір пріоритетної стратегічної альтернативи серед можливих напрямів розвитку машинобудівного підприємства. Оскільки ресурсна концепція наголошує на необхідності узгодження обраної стратегії з наявним ресурсним потенціалом підприємства [4], доцільно оцінювати альтернативи не лише за традиційними критеріями очікуваного ефекту, а й за ступенем їх відповідності



ключовим VRIO-ресурсам, виявленим на попередньому етапі аналізу (табл. 2). У табл. 4 наведено результати багатокритеріального оцінювання типових стратегічних альтернатив розвитку машинобудівного підприємства за трьома критеріями: потреба в додаткових ресурсах, рівень ризику та відповідність наявним ключовим ресурсам і компетенціям підприємства (кожен критерій оцінено за 5-бальною шкалою експертним методом, вагові коефіцієнти визначено з урахуванням пріоритетності ресурсної відповідності в умовах обмеженого доступу підприємств галузі до зовнішнього фінансування).

Таблиця 4.

**Багатокритеріальна оцінка стратегічних альтернатив розвитку
машинобудівного підприємства**

Стратегічна альтернатива	Потреба в ресурсах (вага 0,3)	Рівень ризиків (вага 0,3)	Відповідність ключовим ресурсам за VRIO (вага 0,4)	Інтегральна оцінка
Технологічна модернізація виробництва на основі наявних ноу-хау	3	3	5	3,8
Диверсифікація ринків збуту та нарощування експорту	3	3	4	3,4
Активна цінова конкуренція (лідерство у витратах)	2	2	2	2,0
Вихід у нові товарні сегменти без урахування наявних компетенцій	2	1	1	1,3
Розвиток цифрових компетенцій та автоматизації (Індустрія 4.0)	3	4	4	3,7

Джерело: розроблено автором; оцінки за критеріями визначено експертним методом за 5-бальною шкалою.



Результати оцінювання свідчать, що найвищу інтегральну оцінку отримали стратегічні альтернативи, які спираються на вже наявні в підприємства ключові ресурси, - технологічна модернізація виробництва на основі наявних ноу-хау (3,8 бала) та розвиток цифрових компетенцій і автоматизації в межах концепції «Індустрія 4.0» (3,7 бала). Натомість альтернатива виходу в нові товарні сегменти без урахування наявних компетенцій отримала найнижчу оцінку (1,3 бала) через високий ризик і слабку відповідність наявній ресурсній базі підприємства. Це підтверджує центральну тезу ресурсної концепції: стратегія розвитку машинобудівного підприємства є тим реалістичнішою та ефективнішою, чим повніше вона спирається на унікальні ресурси й здатності, якими підприємство вже володіє, або здатне розвинути в межах наявних динамічних здатностей [4; 5].

Практична цінність запропонованого підходу зростає, якщо результати VRIO-аналізу та стратегічні цілі за моделлю BSC розподілити в часі. У табл. 5 представлено узагальнену дорожню карту реалізації стратегії розвитку машинобудівного підприємства за трьома часовими горизонтами - короткостроковим, середньостроковим і довгостроковим, що послідовно поєднує діагностичні, розвивальні та трансформаційні заходи.

Таблиця 5.

Дорожня карта реалізації стратегії розвитку машинобудівного підприємства

Часовий горизонт	Тривалість	Ключові стратегічні заходи	Очікуваний результат
Короткостроковий	0-1 рік	Проведення VRIO-діагностики ресурсів; впровадження базових цифрових інструментів обліку виробництва; розроблення системи KPI за моделлю BSC	Ідентифікація ключових ресурсів підприємства; формування вихідної бази моніторингу
Середньостроковий	1-3 роки	Модернізація обладнання на пріоритетних ділянках виробництва; програми підвищення кваліфікації	Зростання рентабельності та частки експортної виручки згідно з



		інженерно-технічного персоналу; вихід на нові експортні ринки	цільовими значеннями (табл. 3)
Довгостроковий	3-5 років	Комплексна цифрова трансформація виробничих процесів («Індустрія 4.0»); диверсифікація товарного портфеля; інтеграція в глобальні ланцюги постачання	Формування стійких конкурентних переваг на основі унікальних ресурсів і динамічних здатностей

Джерело: розроблено автором на основі результатів VRIO-аналізу (табл. 2) та стратегічної карти BSC (табл. 3).

Логіка дорожньої карти передбачає поступовий перехід від діагностичних заходів (ідентифікація й оцінювання наявних ресурсів) через розвивальні заходи (модернізація, навчання персоналу, вихід на нові ринки) до трансформаційних заходів (комплексна цифровізація, диверсифікація, інтеграція в глобальні ланцюги постачання), що відповідає логіці поступового нарощування динамічних здатностей підприємства в умовах обмежених ресурсів [5; 12].

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

За результатами дослідження встановлено, що ресурсна концепція та концепція динамічних здатностей є доцільним теоретичним підґрунтям для формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства в умовах обмеженого доступу до зовнішніх інвестиційних ресурсів і високої турбулентності зовнішнього середовища, оскільки орієнтують підприємство на розвиток власного унікального ресурсного потенціалу. Порівняльний аналіз школи позиціонування та ресурсної парадигми показав, що ці підходи є взаємодоповнюючими, а не альтернативними: ефективна стратегія машинобудівного підприємства повинна враховувати як зовнішні галузеві фактори, так і внутрішні ресурси й компетенції підприємства.

Проведений VRIO-аналіз дозволив встановити, що для типового машинобудівного підприємства України джерелом стійкої конкурентної



переваги є передусім нематеріальні ресурси - технологічні компетенції та ділова репутація, тоді як фізично зношені виробничі потужності забезпечують щонайбільше паритетну конкурентну позицію, що обґрунтовує пріоритетність інвестицій саме в розвиток нематеріальних активів підприємства. Розроблена стратегічна карта та система показників збалансованої системи показників дозволяють трансформувати сформульовану стратегію розвитку в конкретні, вимірювані цілі за чотирма взаємопов'язаними перспективами діяльності підприємства, забезпечуючи можливість регулярного моніторингу й коригування стратегії. Особливо обґрунтовано роль цифровізації та технологій «Індустрія 4.0» як ключового напрямку розвитку динамічних здатностей і підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств в умовах обмежених інвестиційних ресурсів.

З практичного погляду менеджменту машинобудівних підприємств доцільно розпочинати процес формування стратегії розвитку саме з проведення VRIO-аналізу наявних ресурсів і компетенцій, що дозволяє уникнути поширеної помилки - обрання стратегічних альтернатив, привабливих з погляду ринкової кон'юнктури, але таких, що не спираються на реальні можливості підприємства. Подальша розробка стратегічної карти та системи показників за моделлю, представленою в табл. 3, забезпечує зв'язок між сформульованою стратегією та щоденною операційною діяльністю структурних підрозділів підприємства.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики кількісного оцінювання ступеня VRIO-відповідності ресурсів конкретного підприємства та з апробацією запропонованої стратегічної карти на прикладі діючих машинобудівних підприємств України.

Список використаних джерел

1. Ansoff, H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.



2. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
3. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998. 406 p.
4. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99-120.
5. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509-533.
6. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
7. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія. Чим одна відрізняється від іншої і чому це важливо / пер. з англ. Київ : Фабула, 2019. 324 с.
8. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
9. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2019. 464 с.
10. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент : навчально-методичний посібник. Чернівці : Рута, 2006. 248 с.
11. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) як інструмент ефективного управління стратегією організації. Наукові записки НаУКМА. 2003. Т. 21 : Економічні науки. С. 56-63.
12. Семенчук А. О. Концепція динамічних здатностей конкурентоспроможного підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2987>
13. Скіцько В. І. Індустрія 4.0 як промислове виробництво майбутнього. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 5. С. 33-40.



14. Брюховецька Н., Черних О. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості використання зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України. Економіка промисловості. 2020. № 2 (90). С. 116-132.

15. Шарко В. В., Маршук Л. М. Формування конкурентної стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. № 36. С. 68-75.

16. Целікова А. С., Місько Є. М. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 2. С. 228-235.