

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ГАВРИЛЮК Ірина Миколаївна

УДК: 354:5.3.38

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Стратегічне планування та механізм його реалізації  
в умовах ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ І.М. Гаврилюк

Керівник роботи:

Скидан Олег Васильович

Доктор економічних наук, професор

## АНОТАЦІЯ

**Гаврилюк І.М. «Стратегічне планування та механізм його реалізації в умовах ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»». – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення стратегічного планування та механізму реалізації стратегії на ПрАТ «БІО МЕД СКЛО». Обґрунтовано основні напрями підвищення ефективності стратегічного планування підприємства. Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення механізму реалізації стратегії управління підприємством з метою забезпечення його стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

*Ключові слова:* стратегічне планування, стратегічне управління, стратегія, механізм реалізації стратегії, виробнича стратегія, конкурентоспроможність, ефективність.

## SUMMARY

**Havryliuk I.M. «Strategic Planning and the Mechanism of Its Implementation under the Conditions of PJSC «BIO MED SKLO»». – Manuscript.**

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

The qualification work explores the theoretical, methodological and practical principles of improving strategic planning and the mechanism for implementing the strategy at PrJSC «BIO MED SKLO». The main directions for improving the effectiveness of the enterprise's strategic planning are substantiated. A set of measures has been developed to improve the mechanism for implementing the enterprise's management strategy in order to ensure its stable development and increase competitiveness.

*Key words:* strategic planning, strategic management, strategy, strategy implementation mechanism, production strategy, competitiveness, efficiency.

## ЗМІСТ

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕХАНІЗМУ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ.....       | 7  |
| 1.1. Сутність, значення та принципи стратегічного планування підприємства .....                           | 7  |
| 1.2. Етапи формування стратегічного плану та механізм його реалізації .....                               | 10 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА МЕХАНІЗМ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ на ПрАТ «БІО МЕД СКЛЮ» ..... | 13 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....                                           | 13 |
| 2.2. Оцінка системи стратегічного планування та механізму його реалізації на підприємстві .....           | 27 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА МЕХАНІЗМУ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ у ПрАТ «БІО МЕД СКЛЮ» ..... | 21 |
| 3.1. Напрями підвищення ефективності стратегічного планування підприємства .....                          | 21 |
| 3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення механізму реалізації стратегії.....                              | 23 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                            | 28 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                           | 30 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                              | 35 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах посилення конкуренції на ринку медичної та лабораторної продукції, зростання вимог до якості, інноваційності та логістичної ефективності підприємств, стратегічне планування набуває ключового значення. Для виробничих компаній, зокрема ПрАТ «БІО МЕД СКЛО», яке функціонує у сфері виготовлення медичного скла та супутньої продукції, стратегічне планування є необхідною передумовою забезпечення стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій. Важливість стратегічного підходу зумовлюється також високими вимогами до безпечності та якості медичних виробів, залежністю від постачання сировини, необхідністю модернізації виробничих потужностей та адаптації до сучасних тенденцій у галузі охорони здоров'я. Крім того, ефективне стратегічне планування дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенційні ризики, підвищувати рівень інвестиційної привабливості та забезпечувати довгострокову економічну ефективність діяльності.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання стратегічного планування розглядалися у працях таких вітчизняних науковців: Берданова О., Вакуленко В., Василенка В., Ігнат'євої І., Кредісова В., Тертичка В., Швець Т. та інших. У їхніх роботах висвітлено теоретичні підходи до формування стратегій розвитку підприємств, методи стратегічного аналізу та інструменти реалізації стратегічних рішень. Водночас питання адаптації стратегічного планування до специфіки підприємств медичної промисловості, зокрема ПрАТ «БІО МЕД СКЛО», залишаються недостатньо дослідженими, що визначає актуальність даної роботи.

**Мета і завдання роботи.** Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного планування та механізму його реалізації на ПрАТ «БІО МЕД СКЛО».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- з'ясувати сутність, значення та основні принципи стратегічного планування підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» як об'єкта дослідження;
- проаналізувати сучасний стан системи стратегічного планування та механізму його реалізації на ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»;
- визначити основні проблеми та недоліки стратегічного планування на підприємстві;
- розробити практичні заходи щодо вдосконалення механізму реалізації стратегії ПрАТ «БІО МЕД СКЛО».

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування діяльності ПрАТ «БІО МЕД СКЛО». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації механізму стратегічного планування на підприємстві ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» з метою підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності.*

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи використано такі наукові методи: *аналіз і синтез* – для узагальнення теоретичних підходів до стратегічного планування; *порівняльний аналіз* – для оцінки сучасних моделей стратегічного управління; *системний підхід* – для дослідження підприємства як цілісної економічної системи; *економіко-статистичний* – для аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»; *графічний* – для візуалізації результатів дослідження.

*Інформаційну базу наукової роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з досліджуваної проблематики, офіційні матеріали обласного управління статистики, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet.*

**Практичне значення отриманих результатів.** Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у

діяльність ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» з метою підвищення ефективності стратегічного планування, оптимізації управлінських процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

**Апробація результатів кваліфікаційного дослідження.** Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1. Гаврилюк І.М. Стратегічне планування як інструмент антикризового управління підприємством. *Наукові читання – 2026*: збірник наук. праць учасників Всеукраїнської науково-практичної конф. (14 квіт. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С.

2. Гаврилюк І.М. Стратегічне планування як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Фінансове забезпечення економіки*: збірник наук. праць учасників X Всеукраїнської науково-практичної студентської конф. (27 трав. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С.

**Структура та обсяг роботи.** Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.

Робота викладена на 33 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 26 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 9 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕХАНІЗМУ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність, значення та принципи стратегічного планування підприємства

У сучасному світі, де ринкова кон'юнктура змінюється зі швидкістю світла, здатність організації бачити далі за горизонт поточних завдань стає її головним інструментом виживання. Замість того, щоб просто реагувати на кризи, керівництво фокусується на створенні цілісного вектора розвитку, який поєднує внутрішній потенціал компанії з викликами глобального ринку. Такий підхід перетворює хаотичний рух на чітко вивірений шлях, де кожен ресурс і кожне рішення підпорядковані єдиній місії, що дозволяє не лише втримувати позиції, а й диктувати власні правила гри в довгостроковій перспективі.

Фундаментальне розуміння наукової категорії «стратегічне планування» потребує глибокого дефініційного аналізу її складових компонентів. Слід констатувати, що термін «стратегічне управління» належить до розряду багатоаспектних понять, змістовне наповнення якого залишається предметом гострих теоретико-методологічних дискусій. Різноманіття підходів до трактування цієї дефініції як у працях західних класиків менеджменту, так і в роботах представників вітчизняної наукової думки наведено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Дефініції категорії «стратегічне планування»

| Автор/джерело                                         | Визначення                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                     | 2                                                                                                                                                 |
| Берданова О.В,<br>Вакуленко В.М,<br>Тертичка В.В. [1] | Систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє [1, с. 136] |
| Шведун В.О., Луценко Т.О.<br>[2, с. 4]                | Постійний, адаптивний і творчий процес, що враховує безліч різних змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації       |

Продовження табл. 1.1

| 1                                   | 2                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| П. Друкер,<br>Дж. А. Макьярелло [3] | Безперервний процес прийняття рішень із високими ризиками, систематична організація зусиль для реалізації рішень та оцінка результатів через зворотний зв'язок.                                                               |
| Визначення автора                   | Інструментальний комплекс випереджального управління, що полягає у формалізації цілісного бачення майбутнього стану організації через інтеграцію її внутрішніх компетенцій із векторами трансформації зовнішнього середовища. |

Джерело: побудовано автором на основі [1,2,3]

На основі опрацьованих джерел можна виділити чотири ключові концептуальні підходи:

*Процесний підхід* (О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка). У межах цього підходу акцент зміщується на системність та часову перспективу.

*Адаптивний підхід* (В. Шведун, Т. Луценко). Автори акцентують увагу на динамічності середовища [1, 2].

*Ризик-орієнтований підхід* (П. Друкер, Дж. А. Макьярелло). Класична школа менеджменту фокусується на прагматизмі та відповідальності [3].

*Компетентнісний підхід* (авторське визначення). Даний підхід синтезує внутрішні можливості організації (компетенції) з глобальними трендами [3].

Узагальнюючи, стратегічне управління слід розуміти як синтетичну дисципліну. Наукова дискусія підтверджує, що сучасна стратегія – це не сталий документ, а жива інтелектуальна система. Найбільш перспективним є авторський підхід, оскільки він враховує необхідність формалізації «бачення майбутнього», що є критичним для забезпечення довгострокової життєздатності суб'єкта в турбулентному середовищі.

Не менш важливою є роль стратегічного планування як інструменту управління ризиками. Воно дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їх вплив на діяльність підприємства та розробити заходи щодо їх мінімізації. Завдяки цьому підприємство може зменшити негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх факторів, забезпечуючи стабільність та безперервність своєї діяльності.

Отже, значення стратегічного планування підприємства полягає у формуванні цілісної системи управління, яка забезпечує узгодженість дій, ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Воно виступає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, сприяє розвитку інноваційного потенціалу та забезпечує довгострокову стійкість підприємства [4].

Принципи стратегічного планування наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Принципи стратегічного планування

| Джерело                                          | Принципи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Загальні принципи управління                     | Принцип єдності економіки і політики за пріоритету політики; принцип єдності централізму і самостійності; принцип наукової обґрунтованості й ефективності управлінських рішень; принцип поєднання загальних і локальних інтересів за пріоритету інтересів більш високого рангу.                                                                                                                                       |
| О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко | Принцип єдності: планування має системний характер; принцип участі: кожен член організації є учасником планування; принцип безперервності: планування має бути постійним; принцип гнучкості: плани повинні адаптуватися до змін; принцип точності: плани мають бути точними.                                                                                                                                          |
| М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій          | Цілевстановлення та цілереалізація; багатоваріантність, альтернативність, селективність; глобальність, системність, комплексність, збалансованість; спадковість і послідовність; безперервність; наукова та методична обґрунтованість; реалістичність, досяжність; гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію; ефективність і соціальна орієнтованість; кількісна та якісна визначеність; довгостроковість заходів. |

Джерело: побудовано автором на основі [4, с. 125].

Отже, стратегічне планування підприємства трансформувалося з допоміжної управлінської функції у фундаментальну інтелектуальну систему, яка визначає архітектуру життєздатності суб'єкта в умовах глобальної турбулентності. Проведений дефініційний аналіз підтверджує мультидисциплінарний характер категорії «стратегічне управління», що інтегрує в собі процесні, адаптивні та ризик-орієнтовані аспекти.

## 1.2. Етапи формування стратегічного плану та механізм його реалізації

Стратегічне планування – це логічна послідовність декількох етапів, що включають сукупність процедур. За своїм характером їх можна об'єднати у дві групи: стратегічний аналіз (аналіз зовнішнього середовища, внутрішньофірмовий аналіз, аналіз сильних і слабких сторін фірми) і стратегічне проектування (визначення місії, визначення стратегічного положення, формулювання цілей, планування реалізації стратегії) [5].

Стратегічне проектування:

- формулювання цілей розвитку підприємства; визначення стратегічного положення підприємства на ринку; планування реалізації обраної стратегії.

Стратегічний аналіз:

- аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства;
- внутрішньофірмовий аналіз;
- оцінку сильних і слабких сторін компанії.

### Рис. 1.1. Етапи стратегічного планування

Джерело: власні дослідження.

Відповідно до представленої ієрархічної структури, процес стратегічного планування на підприємстві розглядається як системна логічна послідовність, що базується на інтеграції двох фундаментальних блоків: стратегічного аналізу; стратегічного проектування.

Аналітичний блок моделі фокусується на дослідженні динаміки зовнішнього середовища, проведенні глибокого внутрішньофірмового аудиту та ідентифікації критичних точок через аналіз сильних і слабких сторін організації.

Отримані дані слугують базисом для наступного етапу – стратегічного проектування, де здійснюється формалізація місії, визначення цільового стратегічного положення суб'єкта та декомпозиція глобальних завдань у систему конкретних цілей.

Завершальною ланкою цього циклу є детальне планування реалізації стратегії, що забезпечує інструментальну підтримку впровадження прийнятих рішень та контроль за їх ефективністю в межах єдиної організаційної структури.

Механізм реалізації стратегічного плану являє собою складну сукупність взаємопов'язаних методів, засобів та інструментів, що забезпечують практичне впровадження розробленої стратегії в щоденну діяльність організації. Це перехід від теоретичного моделювання майбутнього до операційного рівня, де ключову роль відіграє трансформація стратегічних орієнтирів у конкретні управлінські впливи [6].

Важливою складовою механізму реалізації стратегічного планування є також ресурсне забезпечення, яке включає фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси. Без їх достатнього та збалансованого залучення реалізація стратегічних рішень є неможливою. Окрему роль відіграє система мотивації персоналу, оскільки саме людський фактор забезпечує практичне втілення стратегічних змін. Крім того, ефективність механізму значною мірою залежить від рівня організаційної культури, яка визначає готовність працівників до впровадження нових підходів і змін [7, 8].

У наукових джерелах підкреслюється, що механізм реалізації стратегічного планування включає сукупність методів впливу на організацію, що забезпечують виконання стратегічних рішень через систему управлінських важелів, таких як планування ресурсів, організаційна структура, система мотивації персоналу, контроль та інформаційне забезпечення.

Отже, механізм реалізації стратегічного планування являє собою цілісну систему взаємопов'язаних етапів – від підготовки та планування до виконання і контролю. Його ефективність визначається ступенем узгодженості стратегічних цілей із ресурсами підприємства, якістю управлінських рішень та здатністю

організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме функціонування такого механізму забезпечує перетворення стратегічних намірів у реальні результати діяльності підприємства та формує його довгострокову конкурентоспроможність.

Таким чином, механізм реалізації перетворює стратегічний план із статичного документа на живий процес організаційної трансформації, забезпечуючи зв'язок між глобальним баченням керівництва та функціональними завданнями кожного співробітника.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА МЕХАНІЗМ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ НА ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «БІО МЕД СКЛО» є українським промисловим підприємством, що спеціалізується на виробництві медичного та лабораторного скла, яке використовується у фармацевтичній та медичній галузях [9]. Підприємство функціонує як виробник високотехнологічної скляної продукції, зокрема ампул, флаконів та іншої тари медичного призначення, що відповідає вимогам сучасних стандартів якості та безпеки у сфері охорони здоров'я.

Щодо видів економічної діяльності (КВЕД), підприємства подібного профілю зазвичай здійснюють діяльність у таких напрямках:

- 23.19 – Виробництво та оброблення інших скляних виробів;
- 21.20 – Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів медичного призначення (у частині пакувальних і допоміжних матеріалів);
- 46.46 – Оптова торгівля фармацевтичними товарами (у разі реалізації продукції через дистрибуційні канали).

Таким чином, ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» можна охарактеризувати як спеціалізоване виробниче підприємство промислового типу, що функціонує у сфері медичного склоробництва, поєднуючи високі технології виробництва зі строгими вимогами до якості продукції, яка має стратегічне значення для фармацевтичної та медичної галузей [9, 10].

Коротка характеристика ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» наведена в табл. 2.1.

ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» використовує лінійно-функціональну систему управління, яка є типовою для промислових виробничих підприємств середнього та великого масштабу. Така система поєднує вертикальну ієрархію управління з функціональним розподілом обов'язків між спеціалізованими підрозділами.

Таблиця 2.1

**Коротка характеристика ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»**

| Параметр                    | Характеристика                                                                                           |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повна назва                 | Приватне акціонерне товариство «БІО МЕД СКЛО»                                                            |
| Організаційно-правова форма | ПрАТ (приватне акціонерне товариство)                                                                    |
| Галузь діяльності           | Виробництво медичного та лабораторного скла, склотари медичного призначення                              |
| Основна продукція           | Ампули, флакони, скляна тара для фармацевтики та медицини                                                |
| Ринок діяльності            | Український ринок та експорт (фармацевтичні компанії, медичні установи)                                  |
| Основна спеціалізація       | Високоточне виробництво медичного скла з дотриманням фармацевтичних стандартів якості                    |
| Виробнича база              | Промислове підприємство з технологічними лініями для обробки скла, формування та стерилізації продукції  |
| Стратегічна орієнтація      | Забезпечення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів GMP та потреб фармацевтичного сектору |

Джерело: побудовано автором на основі [19].

Організаційна система управління ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» побудована таким чином, щоб забезпечувати стабільність виробничих процесів, контроль якості продукції та ефективну координацію між підрозділами. Лінійно-функціональна структура дозволяє поєднати централізоване стратегічне управління з високим рівнем спеціалізації виконавчих функцій, що є особливо важливим для підприємства медико-фармацевтичної галузі, де ключовими вимогами є точність, стандартизація та відповідність міжнародним нормам якості.

Таблиця 2.2

**Організаційна система управління ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»**

| Елемент системи          | Характеристика                                                                 |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Тип структури управління | Лінійно-функціональна                                                          |
| Вищий рівень управління  | Загальні збори акціонерів, Наглядова рада                                      |
| Виконавчий орган         | Директор / Генеральний директор                                                |
| Функціональні підрозділи | Виробництво, фінанси, маркетинг, постачання, якість, логістика                 |
| Рівень координації       | Через функціональних керівників і вертикальні управлінські зв'язки             |
| Переваги системи         | Чіткий розподіл відповідальності, ефективність контролю, спеціалізація функцій |
| Недоліки системи         | Можлива повільність прийняття рішень при складних зовнішніх змінах             |

Джерело: побудовано автором на основі [19].

Схематичне зображення структури власності ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» наведено в додатку А.

Підприємство здійснює масове серійне виробництво з широкою номенклатурою продукції, орієнтованою на різні сегменти ринку – від фармацевтики до харчової промисловості. Важливо, що продукція експортується більш ніж у 20 країн світу, що свідчить про значні обсяги реалізації та міжнародну присутність компанії [10].

Отже, ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» є сучасним промисловим підприємством із тривалою історією розвитку, розвиненою виробничою базою, широким асортиментом продукції та стабільними позиціями як на національному, так і на міжнародному ринках. Його діяльність характеризується високим рівнем технологічності, орієнтацією на потреби клієнтів та здатністю адаптуватися до умов конкурентного середовища.

Далі, проведемо аналіз основних показників діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Аналіз господарської діяльності ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» за трирічний період виявив критичну деструкцію фінансового результату на фоні зростаючого боргового навантаження. Протягом 2023–2025 рр. чистий прибуток підприємства скоротився на 199,96 млн грн, що призвело до повної втрати прибутковості та виходу на рівень збитковості у -40,37 млн грн станом на кінець 2025 р.

*Таблиця 2.3*

### **Динаміка основних фінансово-економічних показників**

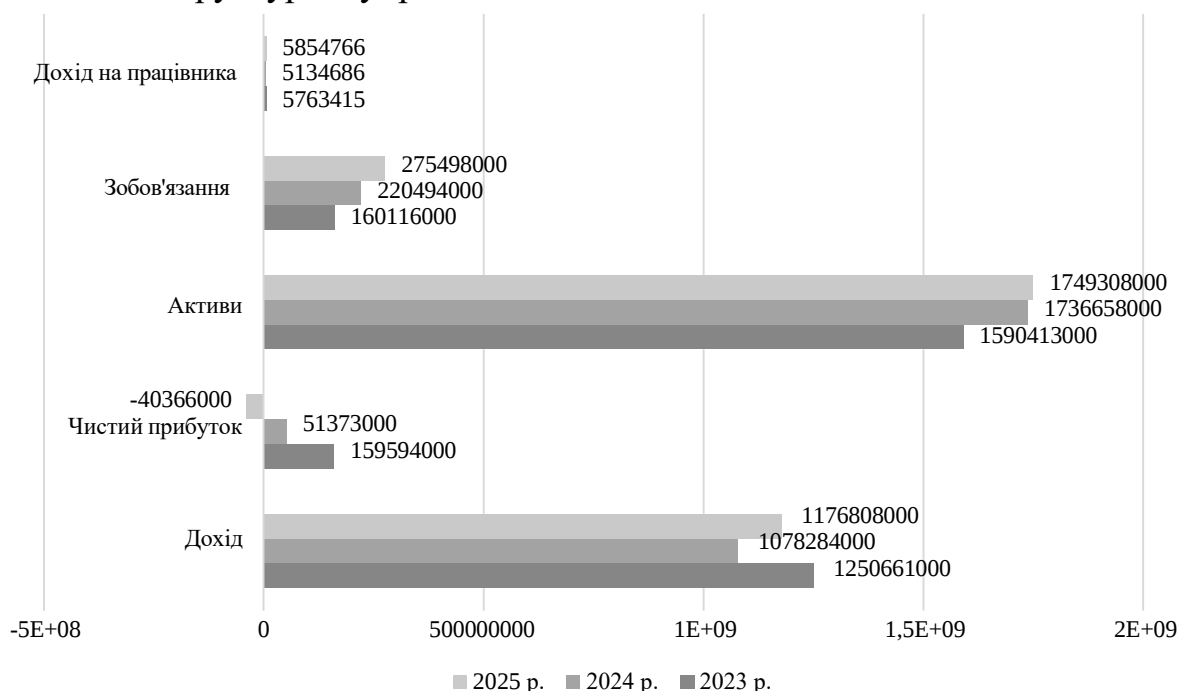
#### **ПрАТ «БІО МЕД СКЛО», 2023–2025 рр.**

| Показник                               | Рік       |           |           | Відхилення (+;-)<br>2025 р. до 2023 р. |
|----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------------------------------|
|                                        | 2023      | 2024      | 2025      |                                        |
| Дохід, тис. грн                        | 1250661,0 | 1078284,0 | 1176808,0 | -73853,0                               |
| Чистий прибуток, тис. грн              | 159594,0  | 51373,0   | -40366,0  | -199960,0                              |
| Рентабельність, %                      | 12,76     | 4,76      | -3,43     | -16,19 в.п.                            |
| Активи, тис. грн                       | 1590413,0 | 1736658,0 | 1749308,0 | +158895,0                              |
| Зобов'язання, тис. грн                 | 160116,0  | 220494,0  | 275498,0  | +115382,0                              |
| Середня зарплата до оподаткування, грн | 34749,0   | 38238,0   | 48632,0   | +13883,0                               |
| Кількість працівників                  | 217       | 210       | 201       | -16                                    |
| Дохід на працівника, грн               | 5763415,0 | 5134686,0 | 5854766,0 | +91351,0                               |

Джерело: за даними статистичної звітності підприємства.

Особливе занепокоєння викликає зміна фінансової стійкості: при помірному зростанні активів на 10%, обсяг зобов'язань підприємства збільшився на катастрофічні 72,06%, що в абсолютному вимірі становить 115,38 млн грн додаткового боргу. Це вказує на те, що фінансування діяльності все частіше відбувається за рахунок зовнішніх запозичень, а не власного капіталу. Попри збитковість, середня заробітна плата зросла на 39,95%, досягнувши 48632,0 грн, що на фоні скорочення штату на 16 осіб (7,37%) створює надмірне навантаження на витратну частину [9, 10]. Хоча показник доходу на одного працівника формально зріс на 1,58%, це зростання не є якісним, оскільки відбулося виключно через механічне вивільнення персоналу, а не через інтенсифікацію виробничих процесів, що потребує негайного стратегічного втручання для запобігання банкрутству.

Узагальнюючи проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ПрАТ «БІО МЕД СКЛО», слід зазначити, що підприємство є технологічно розвиненим виробником медичного скла з чітко сформованою виробничою спеціалізацією, налагодженими ринками збуту та стабільною організаційною структурою управління.



**Рис. 2.1. Динаміка основних показників діяльності**

**ПрАТ «БІО МЕД СКЛО», 2023-2025 рр.**

Джерело: побудовано автором на основі [19].

Наявність сучасних виробничих потужностей, орієнтація на міжнародні стандарти якості та диверсифікований асортимент продукції створюють передумови для підтримання конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [12].

Водночас результати фінансово-економічного аналізу за 2023–2025 рр. свідчать про суттєве погіршення ефективності діяльності підприємства. Незважаючи на відносну стабільність обсягів доходу та зростання активів, підприємство втратило прибутковість і перейшло до збиткової діяльності, що є індикатором глибоких внутрішніх дисбалансів. Ключовими проблемами виступають зростання витрат, підвищення боргового навантаження та зниження рентабельності, що в комплексі формують ризики фінансової нестійкості [13, 14].

Отже, ПрАТ «БІО МЕД СКЛЮ» має значний виробничий і ринковий потенціал, проте його реалізація стримується фінансовими проблемами та зниженням операційної ефективності. У сформованих умовах підприємство потребує перегляду стратегічних пріоритетів, посилення контролю витрат, оптимізації структури фінансування та активізації заходів щодо підвищення прибутковості, що дозволить забезпечити стабілізацію діяльності та відновлення довгострокового розвитку.

## **2.2. Оцінка системи стратегічного планування та механізму його реалізації на підприємстві**

Система стратегічного планування на підприємстві є ключовим елементом забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, стійкого розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Для підприємства ПрАТ «БІО МЕД СКЛЮ», яке функціонує у сфері виробництва медичного скла та супутньої продукції, стратегічне планування має особливе значення, оскільки діяльність компанії тісно пов'язана з високими стандартами якості, технологічними інноваціями та регуляторними вимогами [15].

Процес формування стратегії на підприємстві включає визначення місії, бачення та стратегічних цілей. Місія ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» полягає у забезпеченні високоякісною продукцією медичного призначення, яка відповідає міжнародним стандартам. Стратегічні цілі охоплюють розширення ринків збуту, підвищення якості продукції, впровадження інноваційних технологій та оптимізацію витрат. Механізм реалізації стратегічного плану включає декомпозицію стратегічних цілей на тактичні та операційні завдання, визначення відповідальних осіб, розробку бюджетів та системи контролю виконання. На ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» реалізація стратегії здійснюється через функціональні підрозділи, кожен з яких відповідає за виконання певних завдань.

Для більш наочного представлення складових системи стратегічного планування на підприємстві доцільно подати їх у вигляді (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

### **Основні елементи системи стратегічного планування**

#### **ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»**

| Елемент системи      | Характеристика                        | Проблеми                           | Напрями вдосконалення                          |
|----------------------|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------|
| Аналіз середовища    | SWOT, PEST, аналіз ринку              | Недостатня глибина аналізу ризиків | Використання цифрових аналітичних інструментів |
| Формування цілей     | Довгострокові та короткострокові цілі | Нечітка деталізація                | Запровадження KPI                              |
| Планування ресурсів  | Бюджетування, розподіл ресурсів       | Неефективне використання ресурсів  | Оптимізація витрат                             |
| Реалізація стратегії | Через підрозділи підприємства         | Слабка координація                 | Впровадження системи контролю                  |
| Контроль і оцінка    | Моніторинг результатів                | Відсутність системності            | Автоматизація контролю                         |

Джерело: власні дослідження

Оцінювання ефективності системи стратегічного планування на підприємстві доцільно здійснювати із застосуванням експертного методу, який дозволяє отримати узагальнену якісно-кількісну характеристику досліджуваного об'єкта на основі думок фахівців. Такий підхід є особливо актуальним у випадках, коли частина показників не піддається прямому кількісному вимірюванню, а

також коли необхідно врахувати управлінські, організаційні та поведінкові аспекти функціонування системи [16].

Експертний метод передбачає залучення групи компетентних спеціалістів (керівників підрозділів, фінансових аналітиків, менеджерів середньої ланки, зовнішніх консультантів), які оцінюють окремі параметри системи стратегічного планування за визначеними критеріями. Основною перевагою цього методу є можливість комплексного аналізу, що поєднує як формалізовані, так і неформалізовані характеристики [16, 17].

Оцінка системи стратегічного планування та механізму його реалізації на ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» проведена із використанням експертного методу, що дозволило об'єктивно визначити рівень ефективності стратегічного управління на підприємстві з урахуванням як кількісних, так і якісних характеристик [18, 19].

До складу експертної групи увійшли керівники функціональних підрозділів підприємства, фахівці фінансово-економічної служби та менеджери середньої ланки. Оцінювання здійснювалося за ключовими критеріями, які комплексно характеризують систему стратегічного планування, зокрема: якість стратегічного аналізу, обґрунтованість цілей, ресурсне забезпечення, ефективність реалізації стратегії, система контролю та гнучкість [20]. Анкетна форма наведена в табл. 2.5.

Анкета експертного оцінювання, наведена в табл. 2.5, є інструментом діагностики ефективності системи стратегічного планування ПрАТ «БІО МЕД СКЛО». Вона побудована за принципом структурованого опитувальника, що містить 12 запитань, згрупованих у ключові функціональні блоки, які відображають основні складові стратегічного управління підприємством. Кожне питання передбачає оцінювання за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5), що дає змогу кількісно виміряти якість окремих елементів стратегічного процесу.

Таблиця 2.5

**Анкета експертного оцінювання системи стратегічного планування  
ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»**

| №  | Критерій оцінювання                | Зміст питання для експерта                                                                                                   | Оцінка (1–5) |
|----|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1  | Якість стратегічного аналізу       | Наскільки повно на підприємстві здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PEST, аналіз конкурентів)? | 4            |
| 2  | Якість стратегічного аналізу       | Чи використовуються сучасні аналітичні інструменти при формуванні стратегії?                                                 | 3            |
| 3  | Обґрунтованість стратегічних цілей | Наскільки чітко сформульовані стратегічні цілі підприємства?                                                                 | 5            |
| 4  | Обґрунтованість стратегічних цілей | Чи узгоджені стратегічні цілі з ресурсними можливостями підприємства?                                                        | 5            |
| 5  | Ресурсне забезпечення              | Чи достатні фінансові, матеріальні та трудові ресурси для реалізації стратегії?                                              | 4            |
| 6  | Ресурсне забезпечення              | Наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства?                                                                   | 3            |
| 7  | Механізм реалізації стратегії      | Чи доведені стратегічні цілі до рівня підрозділів і конкретних виконавців?                                                   | 4            |
| 8  | Механізм реалізації стратегії      | Наскільки ефективною є координація між підрозділами при реалізації стратегії?                                                | 3            |
| 9  | Система контролю                   | Чи здійснюється регулярний контроль виконання стратегічних планів?                                                           | 5            |
| 10 | Система контролю                   | Наскільки оперативно здійснюється реагування на відхилення від плану?                                                        | 4            |
| 11 | Гнучкість та адаптивність          | Наскільки швидко підприємство адаптується до змін зовнішнього середовища?                                                    | 4            |
| 12 | Гнучкість та адаптивність          | Чи переглядається стратегія у разі зміни ринкових умов?                                                                      | 5            |

Джерело: власні дослідження.

Результати експертного оцінювання наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Експертна оцінка системи стратегічного планування  
ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»**

| Критерій                     | Вага (w <sub>i</sub> ) | Середній бал (b <sub>i</sub> ) | Зважена оцінка (w <sub>i</sub> ×b <sub>i</sub> ) |
|------------------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|
| Якість стратегічного аналізу | 0,20                   | 3,9                            | 0,78                                             |
| Обґрунтованість цілей        | 0,15                   | 4,1                            | 0,62                                             |
| Ресурсне забезпечення        | 0,15                   | 3,6                            | 0,54                                             |
| Механізм реалізації          | 0,20                   | 3,3                            | 0,66                                             |
| Система контролю             | 0,15                   | 3,1                            | 0,47                                             |
| Гнучкість та адаптивність    | 0,15                   | 3,7                            | 0,56                                             |
| Разом                        | 1,00                   | —                              | 3,63                                             |

Джерело: власні дослідження.

Експертна оцінка системи стратегічного планування ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» була проведена на основі узагальнення результатів анкетування та подальшого застосування методу зважених коефіцієнтів.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА МЕХАНІЗМУ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ У ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»**

### **3.1. Напрями підвищення ефективності стратегічного планування підприємства**

Підвищення ефективності стратегічного планування на ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» є ключовим напрямом удосконалення системи управління підприємством, оскільки саме стратегічне планування визначає довгострокову траєкторію розвитку, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проведене експертне оцінювання засвідчило, що на підприємстві сформована базова система стратегічного планування, однак вона характеризується недостатньою ефективністю механізму реалізації стратегії, слабкою системою контролю та середнім рівнем адаптивності. Це обумовлює необхідність розробки комплексних заходів, спрямованих на вдосконалення всіх елементів стратегічного управління [21, 22].

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності є вдосконалення стратегічного аналізу, який є базою для прийняття управлінських рішень. На підприємстві доцільно розширити використання сучасних цифрових інструментів аналітики, зокрема систем Business Intelligence, Big Data- аналітики та прогнозних моделей. Це дозволить підвищити точність оцінки ринкових тенденцій, конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Важливим також є регулярне оновлення SWOT-аналізу з урахуванням змін зовнішнього середовища, що забезпечить більш гнучке реагування на виклики фармацевтичного та медичного ринку [23].

Особливої уваги потребує вдосконалення механізму реалізації стратегічних планів. Саме цей елемент отримав одну з найнижчих оцінок у результатах експертного аналізу.

Окремим напрямом є підвищення гнучкості та адаптивності системи стратегічного планування. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємство повинно мати можливість швидко переглядати стратегічні орієнтири. Для цього доцільно впровадити сценарний підхід до планування, який передбачає розробку декількох варіантів розвитку подій залежно від змін ринку, регуляторної політики та технологічного середовища [24].

Узагальнено напрями підвищення ефективності можна представити у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Напрями підвищення ефективності стратегічного планування  
ПрАТ«БІО МЕД СКЛО»**

| Напрямок удосконалення | Зміст заходів                                    | Очікуваний результат                |
|------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Стратегічний аналіз    | Впровадження BI-систем, Big Data, оновлення SWOT | Підвищення точності прогнозування   |
| Формування цілей       | Впровадження KPI, декомпозиція цілей             | Чітка відповідальності система      |
| Ресурсне забезпечення  | Бюджетування за центрами відповідальності        | Оптимізація витрат                  |
| Реалізація стратегії   | Матричне управління, координація підрозділів     | Підвищення швидкості виконання      |
| Система контролю       | Автоматизований моніторинг, звітність            | Оперативне реагування на відхилення |
| Адаптивність           | Сценарне планування                              | Гнучкість стратегічних рішень       |

Джерело: власні дослідження

Таким чином, підвищення ефективності стратегічного планування на ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» повинно базуватися на комплексному підході, що охоплює всі етапи стратегічного управління – від аналітичного забезпечення до контролю та коригування стратегічних рішень. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити узгодженість управлінських процесів, покращити використання ресурсів, посилити контроль за виконанням стратегічних планів та забезпечити більш високу адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, що в підсумку сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та довгостроковій стійкості розвитку [25, 26].

### **3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення механізму реалізації стратегії підприємства**

Одним із базових напрямів удосконалення є формалізація процесу декомпозиції стратегічних цілей. На підприємстві стратегічні цілі часто залишаються на рівні загальних формулювань і не завжди трансформуються у конкретні завдання для підрозділів. Для усунення цієї проблеми необхідно впровадити систему каскадування цілей, яка передбачає поетапне розбиття стратегічних цілей на тактичні та операційні рівні. Це дозволить забезпечити чітке розуміння кожним структурним підрозділом своєї ролі у досягненні загальної стратегії підприємства [33].

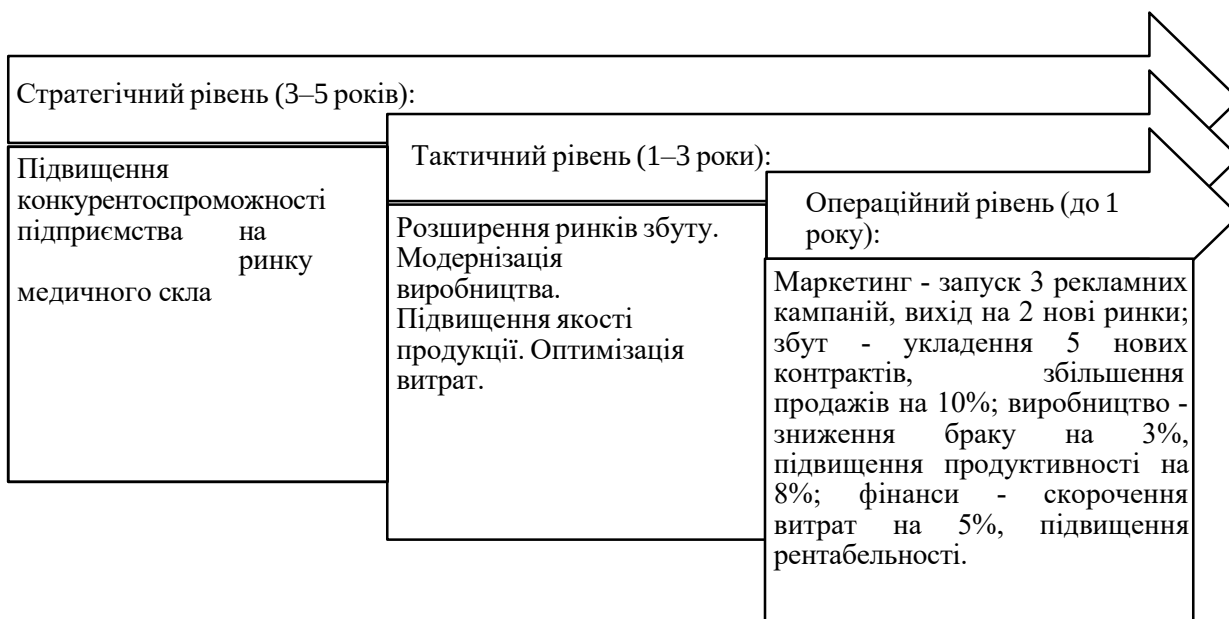
Впровадження системи каскадування цілей на ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» передбачає побудову чіткої ієрархії стратегічних, тактичних та операційних орієнтирів, яка забезпечує трансформацію загальних напрямів розвитку підприємства у конкретні завдання для кожного структурного підрозділу та окремого виконавця. Сутність каскадування полягає в послідовному «розгортанні» стратегічних цілей (верхній рівень управління) у систему підцілей і завдань (середній та нижчий рівні), які є взаємопов'язаними та узгодженими між собою. Такий підхід дозволяє ліквідувати розрив між стратегією та її практичною реалізацією, що є однією з ключових проблем, виявлених у процесі експертного оцінювання [34].

На першому етапі формується стратегічний рівень цілей, який визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства. На другому етапі здійснюється декомпозиція стратегічних цілей на тактичний рівень. На третьому етапі відбувається деталізація тактичних цілей до операційного рівня.

Важливою умовою ефективності каскадування є забезпечення вертикальної та горизонтальної узгодженості цілей. Вертикальна узгодженість означає, що кожна операційна ціль прямо пов'язана з тактичною, а тактична – зі стратегічною [35].

Горизонтальна узгодженість передбачає координацію між підрозділами, щоб уникнути дублювання функцій або конфлікту інтересів. Наприклад, цілі виробництва повинні бути узгоджені з можливостями збуту та фінансовими ресурсами підприємства.

Каскад цілей ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» наведено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Каскад цілей ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»**

Джерело: власні дослідження.

Для більш структурованого представлення каскаду цілей доцільно подати його у табличній формі (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Каскадування стратегічних цілей ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»**

| Рівень управління | Ціль                          | Підрозділ   | Показник (KPI)            |
|-------------------|-------------------------------|-------------|---------------------------|
| Стратегічний      | Розширення ринків збуту       | Керівництво | Зростання частки ринку    |
| Тактичний         | Вихід на нові ринки           | Маркетинг   | Кількість нових ринків    |
| Операційний       | Проведення рекламних кампаній | Маркетинг   | 3 кампанії на рік         |
| Стратегічний      | Підвищення якості             | Керівництво | Відповідність стандартам  |
| Тактичний         | Модернізація обладнання       | Виробництво | Оновлення основних фондів |
| Операційний       | Зниження браку                | Виробництво | –3% браку                 |

Джерело: власні дослідження.

Запровадження такої системи каскадування дозволить забезпечити чіткий взаємозв'язок між усіма рівнями управління, підвищити прозорість стратегічного процесу та ефективність реалізації стратегії. У результаті кожен працівник підприємства буде розуміти свій внесок у досягнення загальних цілей, що сприятиме підвищенню мотивації та відповідальності.

Окрему увагу слід приділити цифровізації процесу реалізації стратегії. Впровадження сучасних інформаційних систем управління підприємством (ERP-систем) дозволить автоматизувати процес планування, контролю та координації стратегічних завдань. Це забезпечить прозорість управлінських процесів, зменшить ризик помилок та підвищить оперативність прийняття рішень [36].

Посилення системи відповідальності за виконання стратегічних завдань на ПрАТ «БІО МЕД СКЛЮ» є критично важливим елементом удосконалення механізму реалізації стратегії, оскільки саме чіткий розподіл відповідальності дозволяє уникнути дублювання функцій, втрати контролю та затримок у виконанні стратегічних рішень.

Для усунення цих недоліків доцільно впровадити систему персоніфікованої відповідальності, яка передбачає чітке визначення відповідальних осіб за кожен етап реалізації стратегії, закріплення їх функцій у внутрішніх регламентах підприємства та встановлення взаємозв'язку між результатами виконання. Такий підхід забезпечує прозорість управління, підвищує контрольованість процесів та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Виконання стратегічних завдань має бути безпосередньо пов'язане з матеріальним і нематеріальним стимулюванням працівників. Зокрема, доцільно передбачити преміювання за досягнення KPI, а також застосування санкцій у разі невиконання встановлених завдань без об'єктивних причин (табл. 3.3).

Матриця RACI є одним із найбільш ефективних інструментів розподілу відповідальності в процесі реалізації стратегії підприємства. Її використання дозволяє чітко визначити ролі учасників стратегічного процесу, усунути дублювання функцій та запобігти ситуаціям, коли завдання залишаються без відповідального виконавця.

Таблиця 3.3

**Заходи щодо посилення системи відповідальності за реалізацію стратегії  
ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»**

| Елемент системи           | Зміст заходу                                                 | Інструменти реалізації             | Очікуваний результат                  |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| Розподіл відповідальності | Визначення відповідальних осіб за кожне стратегічне завдання | Матриця RACI                       | Усунення дублювання функцій           |
| Формалізація обов'язків   | Закріплення відповідальності у внутрішніх документах         | Посадові інструкції, регламенти    | Чіткість функцій і повноважень        |
| Контроль виконання        | Впровадження системи звітності та моніторингу                | KPI, управлінські звіти, dashboard | Своєчасне виявлення відхилень         |
| Мотивація                 | Пов'язання результатів із системою стимулювання              | Премії, бонуси, санкції            | Підвищення зацікавленості працівників |
| Координація               | Узгодження дій між підрозділами                              | Регулярні наради, проектні групи   | Підвищення ефективності взаємодії     |

Джерело: власні дослідження.

Нижче наведено приклад побудови матриці RACI для процесу реалізації стратегії на підприємстві (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Матриця RACI для реалізації стратегії ПрАТ «БІО МЕД СКЛО»**

| Етап / Завдання                  | Генеральний директор | Фінансовий директор | Керівник виробництва | Керівник маркетингу | Керівник збуту |
|----------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| Формування стратегічних цілей    | A                    | C                   | C                    | C                   | C              |
| Каскадування цілей               | A                    | C                   | R                    | R                   | R              |
| Планування ресурсів              | C                    | A                   | R                    | C                   | C              |
| Реалізація виробничих заходів    | I                    | C                   | A/R                  | I                   | I              |
| Реалізація маркетингових заходів | I                    | C                   | I                    | A/R                 | C              |
| Реалізація збутових заходів      | I                    | C                   | I                    | C                   | A/R            |
| Контроль виконання               | A                    | R                   | C                    | C                   | C              |
| Коригування стратегії            | A                    | C                   | C                    | C                   | C              |

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, матриця RACI є дієвим інструментом удосконалення механізму реалізації стратегії ПрАТ «БІО МЕД СКЛО», який дозволяє систематизувати розподіл відповідальності, підвищити ефективність управління та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства .

Ефективність стратегічного планування значною мірою також залежить від якості аналізу факторів зовнішнього середовища. Для цього використовуються такі методи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища та оцінка ризиків [41].

Отже, проведене дослідження дозволило обґрунтувати комплекс заходів щодо вдосконалення механізму реалізації стратегії ПрАТ «БІО МЕД СКЛО», спрямованих на усунення виявлених недоліків у координації, контролі та розподілі відповідальності. Запропоновані підходи, зокрема впровадження системи каскадування цілей, використання KPI, розвиток матричної структури управління та цифровізація стратегічного процесу, забезпечують трансформацію загальних стратегічних орієнтирів у конкретні завдання для підрозділів і виконавців. Це сприяє підвищенню прозорості управління, узгодженості дій між структурними одиницями та своєчасному досягненню стратегічних цілей підприємства.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Стратегічне планування підприємства слід розглядати як комплексну інтелектуальну систему управління, що забезпечує формування довгострокового вектора розвитку організації на основі інтеграції внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування. Проведений теоретичний аналіз засвідчив багатогранність підходів до трактування цієї категорії, що поєднують процесні, адаптивні, ризик-орієнтовані та компетентнісні аспекти. Обґрунтовано, що ключове значення стратегічного планування полягає у забезпеченні узгодженості управлінських рішень, раціональному використанні ресурсів та формуванні стійких конкурентних переваг.

2. Процес формування стратегічного плану та механізм його реалізації являють собою взаємопов'язану систему, що охоплює етапи стратегічного аналізу та стратегічного проектування, а також інструменти практичного впровадження прийнятих рішень. Встановлено, що ефективність реалізації стратегії залежить від узгодженості цілей із ресурсним забезпеченням, якості управлінських рішень, рівня розвитку системи мотивації та контролю, а також здатності підприємства до адаптації. Механізм реалізації виступає ключовим елементом стратегічного управління, оскільки забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у конкретні результати діяльності, підтримуючи безперервний зворотний зв'язок і можливість оперативного коригування дій у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

3. Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ПрАТ «БІО МЕД СКЛЮ» засвідчив, що підприємство має потужний виробничий потенціал, сучасну технологічну базу та сформовану систему управління, що забезпечує його конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках. Водночас виявлено суттєве погіршення фінансових результатів у 2023–2025 рр., що проявляється у зниженні прибутковості, зростанні боргового навантаження та втраті рентабельності. Наявні дисбаланси свідчать про недостатню ефективність використання ресурсів та потребу в перегляді управлінських підходів.

4. Оцінка системи стратегічного планування ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» показала, що підприємство володіє базовими елементами стратегічного управління, однак їх ефективність залишається на середньому рівні (інтегральний показник – 3,63). Найбільш розвиненими складовими є формування стратегічних цілей та аналітична база, тоді як слабкими ланками виступають механізм реалізації стратегії та система контролю. Встановлено недостатню координацію між підрозділами, фрагментарне використання KPI та низьку оперативність реагування на відхилення. У цілому система стратегічного планування потребує вдосконалення шляхом підвищення рівня інтеграції управлінських процесів, цифровізації аналітики та посилення контролю.

5. Проведене обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегічного планування ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» дозволило визначити, що ключовим фактором удосконалення є комплексний підхід до трансформації всіх складових стратегічного управління. Встановлено, що підвищення ефективності можливе за рахунок впровадження сучасних аналітичних інструментів, деталізації стратегічних цілей через систему KPI, оптимізації ресурсного забезпечення, удосконалення механізму реалізації та посилення системи стратегічного контролю. Особливого значення набуває забезпечення гнучкості планування шляхом застосування сценарного підходу.

6. У результаті дослідження встановлено, що вдосконалення механізму реалізації стратегії ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» має базуватися на чіткій структуризації управлінських процесів, персоніфікації відповідальності та підвищенні рівня координації між підрозділами. Обґрунтовано доцільність впровадження системи каскадування цілей, KPI, матричної структури управління та цифрових інструментів контролю, що забезпечують трансформацію стратегічних орієнтирів у конкретні завдання. Ключовим елементом визначено використання матриці RACI, яка дозволяє усунути розмитість відповідальності та підвищити дисципліну виконання стратегічних рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берданова О.В, Вакуленко В.М, Тертичка В.В. Стратегічне планування: навч. посібник. Львів. 2023. 138 с.
2. Шведун В.О., Луценко Т.О. Стратегічне управління. Конспект лекцій. URL: <https://surl.li/pvwznc>. (дата звернення: 24.05.2026).
3. Drucker P.F., Maciariello, J.A. Management, Revised Edition. HarperBusiness. URL: <https://surl.li/oydjll>. (дата звернення: 24.05.2026).
4. Дефініції стратегічного планування як основи регіонального розвитку. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2024/No3/121.pdf>. (дата звернення: 24.05.2026).
5. Стратегічне планування як базова складова стратегічного управління малими підприємницькими структурами. URL: <https://surl.lu/ixnzka>. (дата звернення: 24.05.2026).
6. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 137–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>
7. Навчальний дистанційний курс «Стратегічне планування». URL: <https://surl.li/ijcbkr> (дата звернення: 24.05.2026).
8. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Ч. 2: навч. посібник. Дніпро: НМетАУ. 2021. 92 с.
9. Фінансова звітність ПрАТ «БІО МЕД СКЛО». URL: <https://opendatabot.ua/c/04763746>. (дата звернення: 24.05.2026).
10. Офіційний сайт компанії ПрАТ «БІО МЕД СКЛО». URL: <https://surli.cc/kjfmtdt>. (дата звернення: 24.05.2026).
11. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72–78.
12. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посібник: за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес

адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 342 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891>. (дата звернення: 24.05.2026).

13. Таран О.М., Гуторова О.О., Пасемко Г.П. Стратегічне планування в менеджменті: курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» Харків. 2024. 172 с.

14. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» Харків. 2020. 345 с.

15. Ковальчук К.В. Стратегічне планування в умовах невизначеності: оновлення сценаріїв та адаптація плану. *Політичні науки та державне управління*. 2023. № 5. С. 60–67.

16. Овчарук, С.М. Стратегічне управління підприємствами в умовах цифровізації. *Бізнес та інновації*. 2022. № 9. С. 35–42.

17. Степаненко Т.М. Планування сталого розвитку підприємства: теорія і практика. *Бізнес і перспективи*. 2021. № 12. С. 102–109.

18. Науменко В.Д. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2023. № 1. Т. 34 (73). С. 80–86.

19. Павлунишен Д.М. Стратегічне планування в державному управлінні. *Фінансове забезпечення сталого розвитку* : Зб. наук. праць кафедри фінансів ім. С.І. Юрія Західноукраїнського національного університету. Тернопіль : ЗУНУ. 2023. Вип. 3. Т. 1. С. 185–187.

20. Інформація про акціонерів ПрАТ «Біо мед скло». URL: <https://surl.li/jgklri>. (дата звернення: 24.05.2026).

21. Бондарчук О.С. Стратегічне планування в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 758–764.

22. Довбня С.Б., Папуша І.В. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 3–5.

23. Обелець Т.В. Бізнес планування: стратегічний аспект. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. 2022. № 23. С. 96–104. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264640/260816> (дата звернення: 24.05.2026).
24. Куліш Д.Р. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. Хмельницький. 2022. № 6. С. 142–147.
25. Мельник А.Г., Скибінський О.В. Стратегічне управління підприємством у сучасному бізнес-середовищі. *Вісник ЛУТЕ. Серія: Економічні науки*. 2022. № 4. С. 91–95.
26. Мельник, А.В. Порівняльний аналіз сучасних моделей стратегічного планування та їх інтеграції з новими технологіями. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 48–57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-116>. (дата звернення: 24.05.2026).
27. Фатенок-Ткачук А.О., Плоскіна А.В. Теоретичні аспекти процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування. *Молодий вчений*. 2021. № 6 (94). С. 216–218.
28. Мушкевич Ю.В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. *Економічні горизонти*. 2022. № 3 (21). С. 4–12.
29. Носань, О.Н., Якименко А.Т., Панченко К.Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 8–13. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>. (дата звернення: 24.05.2026).
30. Мовчан У.В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ» Політологія. Соціологія. Право*. 2022. № 2 (54). С. 23–26.
31. Маковецька І.М., Югов В.Ю. Перспективи розвитку стратегічного планування діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1-2 (39). С. 41–45.
32. Галунка О.Д., Палагіцький В.І., Ковтун А.В. Методичні підходи та засоби оцінювання інноваційного розвитку будівельних підприємств. *Шляхи*

*підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.* 2023. № 52 (2). С. 122–134.

33. Oladele O. K. The Role of Strategic Planning in Managing Technological Disruptions in Business. February 2025. № 48. Р. 1–3 URL: <https://surl.li/siresa>. (дата звернення: 24.05.2026).

34. Поляков М.І. Стратегічне планування інфраструктурного забезпечення підприємництва. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 5. С. 74–78. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-5-13> (дата звернення: 24.05.2026).

35. Плотніков О.В., Харлан О.О. Інноваційні підходи до стратегічного планування на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. №. 38. С. 90–94.

36. Сумець А.І. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах інноваційної економіки. Рівне: МЕРУ. 2021. 28 с. URL: <https://surl.li/yhtqse> (дата звернення: 24.05.2026).

37. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Науково виробничий журнал: Інноваційна економіка. Економіка та конкурентоспроможність підприємств*. 2021. № 7-8. С. 65–71. URL: <https://surl.li/gfkhit> (дата звернення: 24.05.2026).

38. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Електронне джерело*. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2021/76.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf). (дата звернення: 24.05.2026).

39. Фісуненко Н.О., Альошина Т.В., Сидоров О.А. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Дніпро. 2024. 119 с.

40. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 23–26. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>. (дата звернення: 24.05.2026).

