МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Дослідження проблемного поля організації на прикладі ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Research Into the Problem Area of the Organization Using the Example of LLC “PROMTEPLOTEKHSERVICE”

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
О. Я. Козарь
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. О.В. Гудима
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Козарь Оксані Ярославівні

1. Тема роботи Дослідження проблемного поля організації на прикладі ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС»
керівник роботи_____доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Гудима О.В.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади дослідження проблемного поля організації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність поняття «проблемне поле організації»; 1.2 Методичні підходи до діагностики проблемного поля організації; 1.3 Інструменти стратегічного та операційного аналізу проблем організації. Розділ 2. Аналіз проблемного поля ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Ідентифікація ключових проблем та формування проблемного поля підприємства. Розділ 3. Напрями оптимізації проблемного поля ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка заходів щодо усунення стратегічних проблем; 3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів.

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 12.02.2026 | 22.02.2026 |
| 2 | Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 03.03.2026 | 03.03.2026 |
| 3 | Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ | 01.04.2026 | 01.04.2026 |

6. Дата видачі завдання 12.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | Узгодження теми, складання змісту | лютий | виконано |
| 2 | Вивчення літературних джерел | лютий | виконано |
| 3 | Збирання матеріалу на підприємстві | лютий | виконано |
| 4 | Обробка матеріалу | березень | виконано |
| 5 | Виконання розділу 1 | березень | виконано |
| 6 | Виконання розділу 2 | квітень | виконано |
| 7 | Виконання розділу 3 | квітень | виконано |
| 8 | Формулювання висновків | травень | виконано |
| 9 | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії | травень | виконано |
| 10 | Подання роботи на кафедру | травень | виконано |

Студент _____ О. Я. Козарь
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. В. Гудима
(підпис ) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
( підпис )

Нормоконтролер _____ _____
( підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Дослідження проблемного поля організації на прикладі ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» : 60 сторінок, 15 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 38 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності системного дослідження проблемного поля підприємства з метою своєчасної ідентифікації внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективність функціонування організації.

Мета дослідження – розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо дослідження та оптимізації проблемного поля організації на прикладі ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС».

Об’єкт дослідження – процес формування та управління проблемним полем підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти ідентифікації, аналізу та оптимізації проблемного поля організації на прикладі ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС».

У роботі здійснено теоретичне узагальнення наукових підходів до трактування сутності поняття «проблемне поле організації»; проведено комплексний аналіз діяльності підприємства, включаючи фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та аналіз конкурентного середовища. На основі отриманих результатів здійснено ідентифікацію ключових проблем підприємства та сформовано його проблемне поле. За результатами дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо оптимізації проблемного поля підприємства.

ПРОБЛЕМНЕ ПОЛЕ ОРГАНІЗАЦІЇ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.

# ABSTRACT

Qualification work: “Research Into the Problem Area of the Organization Using the Example of LLC “PROMTEPLOTEKHSERVICE” : 60 pages, 15 tables, 6 figures. The list of references includes 38 items.

The relevance of the research topic lies in the need for a systematic study of the enterprise's problem area in order to timely identify internal and external factors that affect the effectiveness of the organization's functioning.

The purpose of the research is to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the study and optimization of the organization's problem area using the example of LLC “PROMTEPLOTEKHSERVIS”.

The object of the research is the process of forming and managing the enterprise's problem area.

The subject of the research is the theoretical, methodological and applied aspects of identifying, analyzing and optimizing the organization's problem area using the example of LLC “PROMTEPLOTEKHSERVIS”.

The work provides a theoretical generalization of scientific approaches to interpreting the essence of the concept of “organization's problem area”; a comprehensive analysis of the enterprise's activities is carried out, including financial and economic analysis, SWOT analysis, PEST analysis and analysis of the competitive environment. Based on the results obtained, the key problems of the enterprise are identified and its problem area is formed. Based on the results of the research, a set of practical recommendations for optimizing the enterprise's problem field are developed.

PROBLEM AREA OF ORGANIZATION, STRATEGIC ANALYSIS, ENTERPRISE MANAGEMENT, COMPETITIVENESS, RISK MANAGEMENT, STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE.

# ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

BCP – (від англ. Business Continuity Planning) – план забезпечення безперервності діяльності підприємства, що передбачає комплекс організаційних і управлінських заходів для підтримки функціонування компанії в умовах кризових ситуацій або надзвичайних обставин.

BIM – (від англ. Building Information Modeling) – технологія інформаційного моделювання будівель, що дозволяє створювати цифрові моделі об’єктів інфраструктури для підвищення ефективності проєктування, будівництва та експлуатації.

CAD – (від англ. Computer-Aided Design) – система автоматизованого проєктування, що використовується для створення технічної документації, креслень та інженерних моделей.

EPC – (від англ. Engineering, Procurement and Construction) – модель реалізації проєктів, яка передбачає комплексне виконання інженерного проєктування, закупівлі обладнання та будівельно-монтажних робіт одним підрядником.

ERP – (від англ. Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів підприємства, що забезпечує інтеграцію фінансових, виробничих, логістичних та управлінських процесів.

KPI – (від англ. Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності діяльності підприємства або окремих підрозділів, що використовуються для оцінювання результативності управлінських рішень.

МСБ – малі та середні підприємства, що функціонують у межах визначених законодавством критеріїв щодо чисельності персоналу та обсягу річного доходу.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ….....…….....…. 12
1.1 Сутність поняття «проблемне поле організації» .....… 12
1.2 Методичні підходи до діагностики проблемного поля організації ……..…….…….. 21
1.3 Інструменти стратегічного та операційного аналізу проблем організації ..……...……..... 25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» ……... 30
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 30
2.2 Ідентифікація ключових проблем та формування проблемного поля підприємства ……... 39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» ……...…….....….... 44
3.1 Розробка заходів щодо усунення стратегічних проблем …….... 44
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів ……..... 49
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...…….... 52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..…….... 56

# ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення конкуренції, нестабільності ринків та зростання вимог до ефективності управління підприємствами особливої актуальності набувають питання своєчасної діагностики організаційних проблем і формування цілісного бачення проблемного поля підприємства. Для суб'єктів господарювання виробничо-технічної сфери, зокрема підприємств, що функціонують у сегменті теплотехнічного обладнання та інженерних рішень, здатність системно виявляти внутрішні та зовнішні дисбаланси стає визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стратегічного розвитку.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності комплексної ідентифікації, структуризації та оцінки проблемного поля організації з метою формування обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

В сучасній практиці управління значна частина проблем носить системний характер, має приховані причинно-наслідкові зв'язки та потребує застосування інтегрованих методів діагностики. Для ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» дослідження проблемного поля є важливим інструментом визначення резервів розвитку, удосконалення управлінських процесів і мінімізації ризиків діяльності.

Метою кваліфікаційного дослідження є теоретичне обґрунтування та практична розробка підходів до дослідження проблемного поля організації й формування рекомендацій щодо його оптимізації на прикладі ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- уточнення сутності та змісту поняття «проблемне поле організації»;
- систематизація класифікацій організаційних проблем;
- узагальнення методичних підходів до діагностики проблем підприємства;
- проведення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС»;
- ідентифікація ключових проблем діяльності підприємства;
- встановлення причинно-наслідкових зв’язків між виявленими проблемами;
- розробка практичних рекомендацій щодо їх подолання та оцінка економічної доцільності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес функціонування та розвитку підприємства в умовах мінливого економічного середовища.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти формування, структуризації та оптимізації проблемного поля організації на прикладі ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС».

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У роботі використано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, узагальнення, системного підходу, порівняльного аналізу, структурно-логічного моделювання, економічного аналізу, графічної інтерпретації результатів. Для діагностики проблемного поля застосовано інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, аналіз внутрішнього середовища, елементи факторного аналізу та метод причинно-наслідкових зв’язків.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем менеджменту та організаційного розвитку, матеріали періодичних видань, офіційна фінансова та управлінська звітність ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС», внутрішні регламенти підприємства,

статистичні дані, аналітичні матеріали та результати власних розрахунків автора.

Питання діагностики організаційних проблем та розвитку підприємств широко висвітлювалися в працях українських учених, зокрема І. Ансоффа (в контексті стратегічного управління), М. Мескона, Ф. Хедоурі, а також у дослідженнях вітчизняних науковців, присвячених проблемам управління підприємствами в умовах трансформаційної економіки. Серед зарубіжних учених значний внесок у розвиток теорії стратегічного аналізу та управління змінами зробили М. Портер, П. Друкер, І. Адізес та інші дослідники. У їхніх працях розкрито підходи до стратегічного аналізу, конкурентного позиціонування, організаційного розвитку та управління змінами.

Разом із тим, попри значний теоретичний доробок, недостатньо вивченими залишаються питання комплексної інтеграції різних методів діагностики в єдину систему формування проблемного поля підприємства з урахуванням галузевої специфіки, а також розробка прикладних алгоритмів ідентифікації взаємопов’язаних проблем у діяльності конкретних підприємств середнього бізнесу. Потребують подальшого дослідження механізми трансформації виявлених проблем у систему управлінських рішень, орієнтованих на довгострокову результативність.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні методичного підходу до формування проблемного поля організації шляхом поєднання стратегічного, процесного та функціонального аналізу, що дозволяє більш повно врахувати взаємозв’язки між внутрішніми та зовнішніми факторами діяльності підприємства.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» для підвищення ефективності управління, оптимізації організаційної структури, вдосконалення бізнес-процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні засади дослідження проблемного поля організації. У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» та ідентифіковано ключові проблеми його функціонування. У третьому розділі обґрунтовано напрями оптимізації проблемного поля підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його діяльності.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Сутність поняття «проблемне поле організації»

Поняття «проблемне поле організації» належить до категорій сучасного управлінського аналізу, що відображають системний характер функціонування підприємства в умовах динамічного середовища. У широкому розумінні проблемне поле організації слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх проблем, суперечностей, дисбалансів та обмежень, які впливають на результати діяльності підприємства, стримують його розвиток або створюють загрози досягненню стратегічних цілей. Це не просто перелік окремих недоліків чи труднощів, а структурована система проблем, що формують певну конфігурацію управлінських викликів [20].

Сутність проблемного поля організації розкривається через системний підхід до аналізу підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Організація функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем – ринком, споживачами, постачальниками, конкурентами, державними інституціями. Будь-які зміни у зовнішньому середовищі можуть спричиняти внутрішні диспропорції або посилювати вже наявні проблеми. Водночас внутрішні управлінські помилки, неефективна структура, недостатній рівень координації чи слабка мотивація персоналу здатні знижувати адаптивність підприємства до зовнішніх викликів. Таким чином, проблемне поле формується на перетині внутрішніх процесів та зовнішніх факторів [22].

Важливо підкреслити, що проблема в управлінському розумінні – це не лише негативне явище, а насамперед відхилення фактичного стану від

бажаного або стратегічно визначеного. Проблема виникає тоді, коли існує розрив між поточними результатами та поставленими цілями, між ресурсними можливостями та ринковими вимогами, між структурою управління та масштабами діяльності. Відповідно, проблемне поле організації відображає множину таких розривів і дисбалансів, які потребують діагностики та управлінського впливу [13; 17; 30].

Теоретичні та наукові дослідження проблемного поля організації базуються на міждисциплінарних підходах, охоплюючи менеджмент, економіку, організаційну поведінку, стратегічне управління та HR-аналіз. Як в українській, так і в зарубіжній науковій літературі значну увагу приділено аналізу структурних дисбалансів у діяльності підприємств, які формують їхнє проблемне поле, а також методам його ідентифікації та подолання.

У контексті дослідження проблемного поля організації особливу наукову цінність мають сучасні зарубіжні публікації, що системно аналізують причини організаційних дисфункцій, трансформацію трудових відносин і нові формати організації праці.

Так, дослідження зарубіжних вчених Hariyani D., Hariyani P., Mishra S., Sharma M. K. присвячене комплексному огляду причин організаційних фейлів. Автори здійснили систематизацію наукових підходів до трактування феномену організаційної невдачі, узагальнивши внутрішні та зовнішні чинники, що зумовлюють деградацію підприємств. У статті виділено стратегічні помилки керівництва, недосконаліть системи управління, слабку організаційну культуру, фінансові дисбаланси, неефективне управління людськими ресурсами та неспроможність до адаптації в умовах турбулентного середовища. Особливу увагу приділено ролі управлінських рішень і когнітивних викривлень топменеджменту як джерела системних проблем. Дослідження має цінність для формування проблемного поля організації, оскільки пропонує класифікацію причин, що дозволяє структурувати внутрішні слабкі місця підприємства та пов’язати їх із довгостроковими ризиками функціонування [36].

Наукова робота авторів Garavan T., Grant K., Holland P., Bartram T., Mackenzie C. «Extreme work in organizations: mapping the field and a future research agenda» зосереджується на феномені «екстремальної праці» в організаціях. Автори здійснили концептуальне картографування наукових підходів до визначення extreme work, що характеризується надмірною інтенсивністю, високими часовими вимогами, психологічним навантаженням і розмиттям меж між роботою та особистим життям. У статті обґрунтовується, що екстремальні умови праці формують приховане проблемне поле організації, яке проявляється у професійному вигоранні, зниженні продуктивності, зростанні плинності кадрів і репутаційних ризиках. Дослідники підкреслюють необхідність інтеграції стратегій добробуту персоналу в систему управління людськими ресурсами та пропонують напрями подальших досліджень щодо балансування продуктивності й сталості організаційного розвитку. Стаття є важливою для розуміння кадрового та соціально-психологічного виміру проблемного поля [35].

Дослідження Renard K., Cornu F., Emery Y., Giauque D. «The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature» присвячене системному огляду досліджень щодо впливу нових форм організації праці (дистанційна робота, гібридні моделі, гнучкий графік) на ефективність організацій і стан працівників. Автори аналізують результати емпіричних досліджень і приходять до висновку, що нові способи організації роботи мають амбівалентний ефект: з одного боку, вони підвищують автономію, задоволеність працею та гнучкість, з іншого – створюють ризики соціальної ізоляції, послаблення корпоративної ідентичності та труднощі координації. У контексті дослідження проблемного поля ця робота дозволяє ідентифікувати нові типи організаційних проблем, що виникають унаслідок цифровізації та трансформації трудових процесів, а також підкреслює важливість адаптивного управління та розвитку лідерських компетентностей [38].

Серед інших зарубіжних учених, які зробили вагомий внесок у цю тематику, слід також відзначити Ehmann S., Kampkötter P., Maier M. та Yang Ph., які вивчали концепції управління результативністю персоналу та наголошували на ролі системного моніторингу як інструменту виявлення організаційних проблем [34].

Alhasnawi M., Alshdaifat S., Mansour M., Saleh M. та Hu G. у своїй праці зосереджуються на оцінюванні ефективності працівників як основі стратегічного бюджетування результатів [32].

Серед українських дослідників темі проблемного поля організацій значну увагу приділяли наступні автори:

А. Зеркаль та М. Павленко розглядали інструменти адаптації управлінських процесів до кризових умов, зокрема під час пандемії, розробивши адаптивні моделі та підходи, що орієнтовані на оновлення організаційної діяльності [10].

У дослідження Пащенко О. та Куліш Н. розкрито теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. Автори систематизують підходи до трактування категорії «результативність» у контексті управлінської діяльності та обґрунтовують необхідність інтеграції стратегічних і операційних інструментів оцінювання. У роботі наголошується на взаємозв’язку між якістю управлінських рішень, ресурсним забезпеченням та досягненням цільових показників підприємства. Особливу увагу приділено формуванню системи ключових показників ефективності (KPI) як інструменту моніторингу управлінської результативності. Стаття є важливою для дослідження проблемного поля організації, оскільки дозволяє визначити управлінські дисфункції як першопричину стратегічних і тактичних проблем підприємства [19].

У публікації Сакун Л., Вєдєніної Ю., Мажаренко К. та Вєлькіна Б. «Управління результативністю діяльності підприємства на міжнародних ринках» досліджено особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємств у глобальному середовищі. Автори аналізують фактори впливу

міжнародної конкуренції, валютних ризиків, інституційних бар'єрів і культурних відмінностей на результати діяльності компаній. У роботі обґрунтовано необхідність адаптації системи управління результативністю до вимог зовнішніх ринків, зокрема через диверсифікацію стратегій, розвиток експортного потенціалу та впровадження сучасних методів стратегічного аналізу. Стаття має значення для формування зовнішнього сегмента проблемного поля організації, пов'язаного з міжнародною діяльністю [23].

У статті Охоти В. І. та Гугула О. Я., опублікованій у журналі «Інноваційна економіка», досліджено роль розвитку персоналу у формуванні стратегічної стійкості туристичних підприємств. Автори обґрунтовують, що людський капітал є ключовим чинником адаптивності організації до кризових явищ і нестабільності ринку. У роботі проаналізовано інструменти професійного навчання, підвищення кваліфікації та формування корпоративної культури як елементи довгострокової конкурентної стратегії. Наголошується, що інвестиції в розвиток персоналу сприяють підвищенню гнучкості бізнес-процесів та мінімізації ризиків. Дослідження актуалізує кадровий аспект проблемного поля організації та демонструє його вплив на стратегічну стійкість підприємства [18].

У дослідженні Васюткіної Н., Андрієнка М. та Самітова Р. розглянуто стратегічне управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій. Автори акцентують увагу на трансформації ролі персоналу в умовах цифровізації та інноваційної економіки, підкреслюючи значення креативності, гнучкого мислення та здатності до швидкого навчання. У роботі обґрунтовано модель формування інноваційного кадрового потенціалу як передумови підвищення ефективності підприємства. Стаття є важливою для розуміння інтелектуально-компетентнісного виміру проблемного поля, зокрема у частині дефіциту сучасних навичок і компетенцій [5].

У науковій публікації Ареф'євої О., Коваленко Н. та Андрієнка М. в досліджено інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного

розвитку підприємства. Автори розкривають структуру інтелектуального потенціалу, що включає людський, організаційний та інформаційний компоненти, а також визначають механізми його реалізації у процесі інноваційної діяльності. У статті доведено, що ефективне управління знаннями та нематеріальними активами є критично важливим для забезпечення довгострокового розвитку. Робота поглиблює розуміння стратегічного сегмента проблемного поля організації, пов'язаного з недостатнім використанням інтелектуальних ресурсів та інноваційного потенціалу [1].

Загалом зазначені дослідження формують сучасне наукове підґрунтя для дослідження проблемного поля організації. Вони охоплюють стратегічний рівень (причини організаційних провалів), кадровий і соціально-психологічний рівень (екстремальна праця) та організаційно-процесний рівень (нові способи роботи), що дозволяє комплексно осмислити багатовимірність організаційних проблем у сучасних умовах (табл.1.3):

Таблиця 1.1 – Узагальнення сучасних наукових підходів до дослідження проблемного поля організації

| Автор(и) | Об'єкт дослідження | Ключові положення | Методологічний підхід | Значення для дослідження проблемного поля |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Пащенко О., Куліш Н. | Управління результатив-ністю менеджменту | Систематизовано теоретичні підходи до оцінювання результативності управління; обґрунтовано роль KPI та стратегічного контролю | Теоретичний аналіз, систематизація, узагальнення | Дає підґрунтя для ідентифікації управлінських дисфункцій як ядра внутрішнього проблемного поля |

Продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Сакун Л. та ін. | Управління результатив-ністю на міжнародних ринках | Визначено вплив глобальної конкуренції, валютних ризиків та інституційних бар'єрів | Порівняльний аналіз, стратегічний підхід | Формує зовнішній сегмент проблемного поля (ринкові та міжнародні ризики) |
| Охота В., Гугул О. | Розвиток персоналу і стратегічна стійкість | Доведено зв'язок розвитку персоналу зі стратегічною адаптивністю | Аналіз емпіричних даних, системний підхід | Розкриває кадровий вимір проблемного поля |
| Васюткіна Н. та ін. | Стратегічне HR-управління | Обґрунтовано формування інноваційно-креативних компетенцій | Компетентнісний підхід, стратегічний аналіз | Поглиблює інтелектуально-компетентнісний аспект проблем |
| Ареф'єва О. та ін. | Інтелектуаль-ний потенціал підприємства | Розкрито структуру інтелектуального капіталу | Структурно-функціональний аналіз | Визначає стратегічні проблеми інноваційного розвитку |
| Hariyani D. et al. | Причини організацій-ної невдачі | Систематизовано внутрішні та зовнішні чинники організаційного провалу | Систематичний огляд літератури | Формує концептуальну основу для класифікації проблем організації |
| Garavan T. et al. | Екстремаль-на праця в організаціях | Досліджено вплив інтенсивності праці на стійкість організацій | Концептуальне картографування | Висвітлює соціально-психологічний сегмент проблемного поля |
| Renard K. et al. | Нові способи організації праці | Визначено амбівалентний вплив гібридної та дистанційної роботи | Систематичний огляд літератури | Розкриває трансформаційний сегмент проблемного поля |

Попри наявність фундаментальних досліджень, недостатньо розробленими залишаються інтегровані моделі виявлення проблемного поля на рівні конкретного підприємства із урахуванням усіх внутрішніх та зовнішніх факторів. Потребують подальшого осмислення питання практичної

реалізації системного аналізу проблем, поєднання стратегічного, процесного та організаційного підходів до діагностики.

Характерною рисою проблемного поля є його багатовимірність. Воно охоплює стратегічні, організаційні, фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові та інформаційні аспекти діяльності підприємства. Наприклад, зниження обсягів продажу може бути наслідком не лише маркетингових прорахунків, а й технологічного відставання, низької якості продукції, неефективної логістики чи слабкої мотивації персоналу. У такому випадку проблема має комплексний характер і входить до ширшого проблемного поля, де різні елементи взаємопов'язані причинно-наслідковими зв'язками (рис.1.1):




Рисунок 1.1 – Проблемне поле організації

Ще однією важливою характеристикою проблемного поля є його динамічність. Воно не є статичним утворенням, а постійно трансформується під впливом змін у середовищі та внутрішніх управлінських рішень. Вирішення однієї проблеми може породжувати нові виклики або змінювати

структуру вже наявних. Тому дослідження проблемного поля передбачає не лише фіксацію наявних труднощів, а й прогнозування їх розвитку, виявлення потенційних ризиків та оцінку довгострокових наслідків [25].

У науковій літературі проблемне поле часто пов’язується з категоріями «організаційна діагностика» [3; 6; 8; 14; 24; 33; 37], «стратегічний аналіз» [7; 12], «управління змінами» [15; 16] та «антикризове управління» [2; 4; 11]. Проте, на відміну від вузькоспеціалізованих підходів, що фокусуються на окремих аспектах діяльності, концепція проблемного поля передбачає інтегрований погляд на підприємство. Вона дозволяє побачити не лише окремі симптоми, а й глибинні причини проблем, їх системні зв’язки та вплив на загальний розвиток організації.

Сутність проблемного поля також проявляється у необхідності його структуризації. Для ефективного управління проблемами недостатньо просто їх ідентифікувати; важливо класифікувати їх за рівнем значущості, сферою виникнення, ступенем впливу на результати діяльності та можливістю управлінського впливу. Зазвичай виділяють стратегічні проблеми, що впливають на довгострокову конкурентоспроможність; тактичні, пов’язані з реалізацією поточних планів; та операційні, які стосуються щоденного функціонування підприємства. Така ієрархізація дозволяє сформувати пріоритети управлінського втручання (рис.1.2):

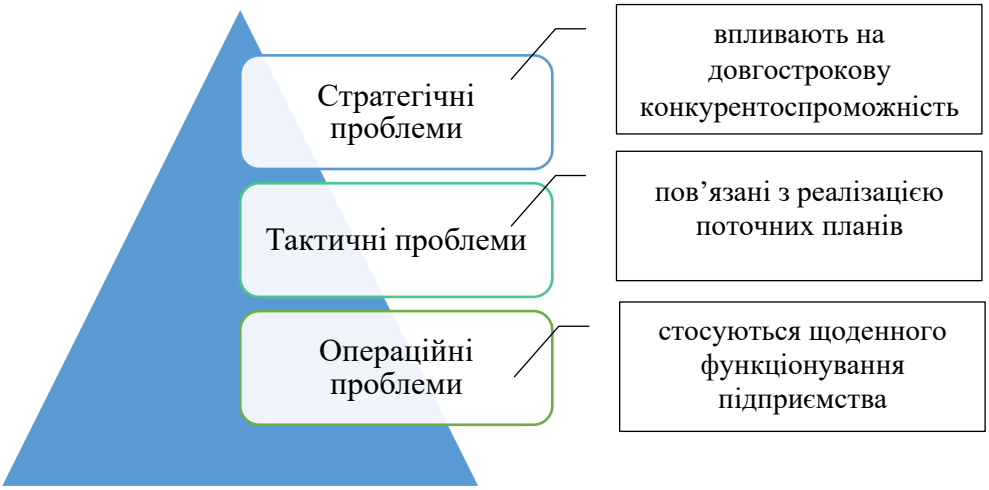



Рисунок 1.2 – Структура проблемного поля організації

Отже, проблемне поле організації є складною системною категорією, що відображає сукупність взаємопов’язаних проблем підприємства, їх причин, наслідків та взаємодії із зовнішнім середовищем. Його дослідження створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування програм розвитку та забезпечення сталого функціонування підприємства. Розуміння сутності проблемного поля дозволяє перейти від фрагментарного усунення окремих недоліків до системного управління розвитком організації, що є необхідною умовою її ефективності та конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах.

## 1.2 Методичні підходи до діагностики проблемного поля організації

Методичні підходи до діагностики проблемного поля організації ґрунтуються на розумінні підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що функціонує в умовах динамічного та часто турбулентного середовища. Проблемне поле у цьому контексті постає як сукупність взаємопов’язаних внутрішніх дисфункцій, структурних дисбалансів, управлінських помилок та зовнішніх загроз, які знижують ефективність функціонування організації або стримують її стратегічний розвиток. Відповідно, діагностика проблемного поля не зводиться до фіксації окремих відхилень у показниках діяльності, а передбачає системне виявлення причинно-наслідкових зв’язків між ними [7; 15; 17].

Сучасні методичні підходи мають комплексний характер і поєднують інструменти стратегічного аналізу [12], організаційної діагностики [19; 23], фінансово-економічного оцінювання [3; 14] та управлінського аудиту [33]. Передусім застосовується системний підхід, який дозволяє розглядати проблеми не ізольовано, а як елементи цілісної структури [13] (рис.1.3):

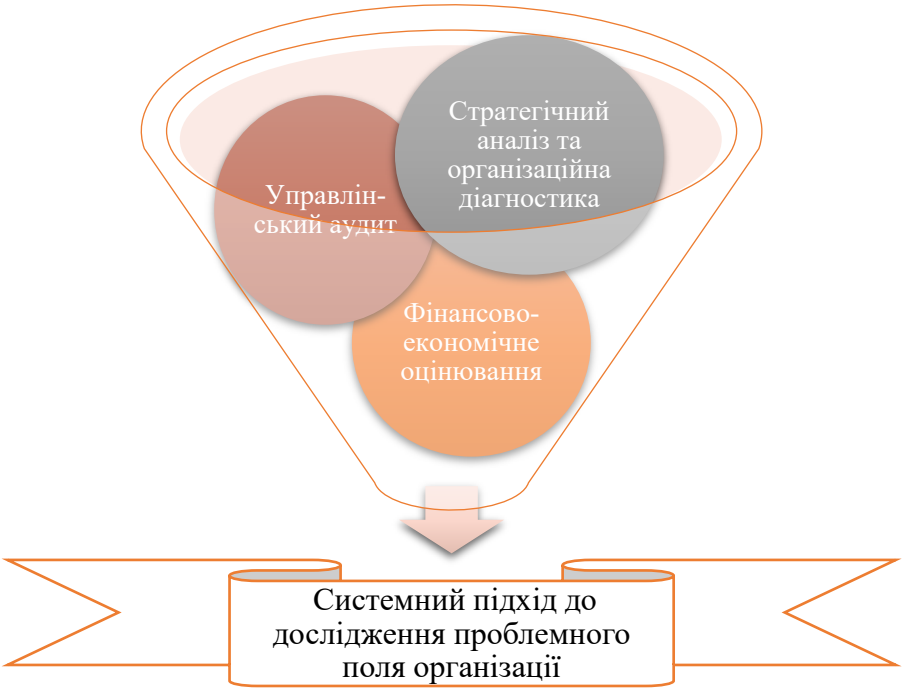



Рисунок 1.3 – Інструменти дослідження проблемного поля організації

У межах цього підходу аналізуються взаємозв’язки між підсистемами організації: виробничою, фінансовою, маркетинговою, кадровою, інноваційною та управлінською. Виявлення дисбалансів між ними дає змогу ідентифікувати «вузькі місця», що формують ядро проблемного поля (табл.1.2):

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до діагностики проблемного поля організації

| Методичний підхід | Сутність підходу | Основні інструменти | Об’єкт діагностики | Результат застосування |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Системний підхід | Розгляд організації як цілісної системи | Системний аналіз, моделювання | Взаємозв’язки між підсистемами | Виявлення структурних дисбалансів та «вузьких місць» |

Продовження таблиці 1.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Стратегічна діагностика | Оцінювання відповідності ресурсного потенціалу обраній стратегії розвитку | SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища, стратегічний аудит | Стратегія, конкурентні позиції, адаптивність | Визначення стратегічних ризиків та зовнішніх загроз |
| Функціонально-процесний підхід | Аналіз ефективності бізнес-процесів та організаційної структури | Картування процесів, регламентний аналіз, аудит бізнес-процесів | Операційні процеси, інформаційні потоки | Оптимізація процесів, усунення дублювання функцій |
| Фінансово-економічна діагностика | Кількісна оцінка фінансової стійкості та результативності | Аналіз ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, коефіцієнтний аналіз | Фінансові показники діяльності | Виявлення економічних ризиків та ресурсних обмежень |
| Кадрово-організаційна діагностика | Оцінювання кадрового потенціалу та управлінської ефективності | Анкетування, інтерв'ювання, експертні оцінки, оцінка компетенцій | Персонал, система мотивації, управлінські рішення | Виявлення проблем компетентності та організаційної культури |
| Ризик-орієнтований підхід | Ідентифікація та ранжування ризиків, що формують проблемне поле | Матриця ризиків, аналіз чутливості, сценарний аналіз | Внутрішні та зовнішні ризики | Прогнозування потенційних загроз і формування превентивних заходів |
| Комплексний інтегрований підхід | Поєднання кількісних і якісних методів діагностики | Комбінування стратегічного, фінансового, процесного та кадрового аналізу | Сукупність елементів проблемного поля | Формування цілісної моделі проблемного поля організації |

Важливим методичним інструментом є стратегічна діагностика [12], яка передбачає аналіз відповідності ресурсного потенціалу підприємства обраній стратегії розвитку. У цьому контексті оцінюється конкурентна позиція організації, її адаптивність до змін ринкової кон'юнктури, рівень ризиків та інституційних обмежень. Особлива увага приділяється дослідженню зовнішнього середовища – галузевої структури, регуляторних вимог,

податкового навантаження, технологічних трендів. Такий аналіз дозволяє окреслити зовнішній сегмент проблемного поля та визначити ступінь його впливу на внутрішню організаційну структуру.

Функціонально-процесний підхід орієнтований на дослідження ефективності бізнес-процесів [30]. У межах цього підходу проводиться картування процесів, аналіз тривалості операційних циклів, рівня витрат, дублювання функцій та інформаційних розривів. Діагностика дозволяє виявити неузгодженість між структурою управління та реальними потоками створення цінності, що часто є прихованим джерелом проблемного поля.

Фінансово-економічний аналіз виступає базовим інструментом кількісної діагностики. Через систему показників ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості, ділової активності визначається рівень економічної безпеки підприємства [6]. Водночас важливо не лише зафіксувати негативні тенденції, а й встановити їх першопричини: недостатність оборотного капіталу, неефективну структуру витрат, дисбаланс між коротко- і довгостроковими зобов’язаннями, неефективну інвестиційну політику.

Кадрово-організаційна діагностика спрямована на оцінювання компетентнісного потенціалу персоналу, рівня мотивації, якості управлінських рішень і корпоративної культури [10; 18]. Проблемне поле часто формується через дефіцит управлінських компетенцій, конфлікти ролей, неефективну комунікацію та низьку інноваційну активність. Тому застосовуються методи анкетування, інтерв’ювання, експертного оцінювання та соціометричного аналізу.

У сучасних умовах особливої ваги набуває ризик-орієнтований підхід, який передбачає ідентифікацію, оцінювання та ранжування ризиків, що впливають на функціонування організації [3; 11]. Діагностика проблемного поля в такому випадку інтегрується з системою управління ризиками, що дозволяє не лише виявляти наявні проблеми, а й прогнозувати потенційні загрози. Це забезпечує перехід від реактивної до проактивної моделі управління.

Методично обґрунтована діагностика передбачає поєднання кількісних і якісних методів. Кількісні індикатори забезпечують об’єктивність та вимірюваність результатів, тоді як якісні методи дозволяють глибше зрозуміти контекст проблем, специфіку організаційної культури та управлінської поведінки. Комплексування цих підходів формує цілісну картину проблемного поля та дозволяє структурувати його за рівнями – стратегічним, тактичним і операційним.

Таким чином, методичні підходи до діагностики проблемного поля організації мають інтегративний характер і базуються на системності, комплексності та адаптивності. Їх застосування забезпечує не лише виявлення існуючих дисфункцій, а й формування підґрунтя для розроблення ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

## 1.3 Інструменти стратегічного та операційного аналізу проблем організації

Інструменти стратегічного та операційного аналізу проблем організації становлять методологічну основу для виявлення, структуризації та оцінювання дисфункцій, що формують її проблемне поле. Їх застосування забезпечує не лише фіксацію симптомів кризових явищ, а й глибоке дослідження причинно-наслідкових зв’язків між зовнішніми викликами та внутрішніми управлінськими рішеннями. У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища стратегічний і операційний аналіз мають розглядатися як взаємодоповнювальні рівні діагностики, що дозволяють інтегрувати довгострокову перспективу розвитку з поточними процесами функціонування підприємства (табл.1.3):

Таблиця 1.3 – Інструменти стратегічного та операційного аналізу проблем організації

| Рівень аналізу | Інструмент | Сутність | Основні показники/ індикатори | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Стратегічний | SWOT-аналіз | Виявлення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища | Сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози | Визначення критичних факторів успіху та зон ризику для стратегічного планування |
| | PEST-аналіз | Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів макросередовища | Політичні, економічні, соціальні, технологічні тенденції | Оцінка зовнішніх загроз і потенційних можливостей для адаптації стратегії |
| | Конкурентний аналіз | Оцінка позицій організації відносно конкурентів | Частка ринку, диференціація продукту, стратегічні переваги | Виявлення конкурентних переваг і слабких місць на ринку |
| | Ресурсний аудит | Оцінка матеріальних, фінансових, кадрових та інтелектуальних ресурсів | Кількість, якість та ефективність ресурсів | Визначення відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям |
| Операційний | Аналіз бізнес-процесів | Дослідження ефективності поточних операцій | Тривалість процесів, витрати ресурсів, дублювання функцій | Оптимізація процесів, усунення надлишкових операцій та розривів у потоках |
| | Фінансово-економічний аналіз | Оцінка фінансової стійкості та результативності діяльності | Ліквідність, рентабельність, оборотність активів, структура капіталу | Виявлення економічних дисбалансів та ресурсних обмежень |
| | Бюджетування та контролінг | Моніторинг виконання фінансових і операційних планів | Відхилення від бюджету, KPI підрозділів | Забезпечення оперативного управління та корекції діяльності |

Продовження таблиці 1.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Інтегрований | Система збалансованих показників (BSC) | Поєднання стратегічних і операційних індикаторів | Фінансові, клієнтські, процесні, інноваційні показники | Узгодження довгострокових цілей з поточними результатами діяльності |

Стратегічний аналіз спрямований на оцінювання позиції організації у зовнішньому середовищі, її конкурентних переваг, ресурсного потенціалу та здатності до адаптації. Одним із ключових інструментів є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Його значення полягає в інтеграції внутрішніх характеристик організації з екзогенними чинниками, що формують поле ризиків і перспектив. У межах дослідження проблем організації SWOT-аналіз допомагає визначити, які слабкі сторони перешкоджають реалізації можливостей або посилюють вплив загроз.

Важливим елементом стратегічної діагностики є PEST-аналіз, орієнтований на дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів макросередовища. Його застосування дозволяє виявити інституційні обмеження, регуляторні ризики, податковий тиск, зміну споживчих преференцій та технологічні трансформації, що можуть формувати зовнішній сегмент проблемного поля. У поєднанні з аналізом галузевої структури та конкурентного середовища це створює підґрунтя для обґрунтування стратегічних рішень щодо диверсифікації, інновацій або реструктуризації [31].

Суттєву роль у стратегічному аналізі відіграє ресурсний підхід, який передбачає оцінювання матеріальних, фінансових, інтелектуальних та організаційних ресурсів підприємства. Дисбаланс між стратегічними цілями та наявними ресурсами часто стає джерелом системних проблем. Тому інструменти стратегічного аудиту, аналіз ланцюга створення цінності та

оцінка ключових компетенцій дозволяють визначити, чи відповідає внутрішній потенціал організації вимогам ринку та обраній моделі розвитку.

Операційний аналіз, на відміну від стратегічного, зосереджується на дослідженні поточної діяльності підприємства, ефективності бізнес-процесів, структури витрат і продуктивності використання ресурсів. Центральним інструментом є аналіз бізнес-процесів, що передбачає їх картування, визначення відповідальних осіб, тривалості операцій та інформаційних потоків. Такий підхід дозволяє виявити дублювання функцій, надлишкові витрати часу, неузгодженість між підрозділами та слабкі місця в організаційній структурі [6].

Фінансово-економічні інструменти операційного аналізу включають розрахунок показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності активів і структури капіталу. Відхилення від нормативних або середньогалузевих значень сигналізують про наявність проблем у фінансовому управлінні, політиці витрат або інвестиційній діяльності. Поглиблений аналіз дозволяє встановити, чи мають ці відхилення системний характер, чи є наслідком короткострокових факторів.

Значну роль у виявленні операційних проблем відіграє аналіз витрат і калькулювання собівартості, що дозволяє ідентифікувати неефективні елементи структури витрат. Інструменти бюджетування та контролінгу забезпечують постійний моніторинг відхилень від планових показників і формують інформаційну базу для управлінських рішень. У цьому контексті операційний аналіз виступає механізмом оперативного реагування на внутрішні дисфункції [37].

Важливим аспектом є інтеграція стратегічного та операційного рівнів аналізу через систему збалансованих показників, що дозволяє поєднати фінансові, клієнтські, процесні та інноваційні індикатори. Така інтеграція сприяє узгодженню довгострокових цілей із поточними результатами діяльності та зменшує ризик стратегічного розриву між плануванням і реалізацією [3].

Таким чином, інструменти стратегічного та операційного аналізу формують багаторівневу систему діагностики проблем організації. Стратегічні методи дозволяють окреслити контури проблемного поля у довгостроковій перспективі, тоді як операційні інструменти забезпечують виявлення конкретних управлінських, фінансових і процесних дисфункцій. Їх комплексне застосування створює методологічну основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень та підвищення стійкості організації в умовах мінливого середовища.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС»

## 2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» є спеціалізованим інженерно-монтажним підприємством, що здійснює комплекс робіт з проектування, монтажу, пуско-налагодження та сервісного обслуговування інженерних мереж і систем. Компанія працює на ринку з 2010 року, що свідчить про сформований досвід, наявність стабільної клієнтської бази та професійного кадрового складу.

Основна діяльність підприємства зосереджена у сфері інженерних комунікацій: газопостачання, опалення, водопостачання, вентиляція, кондиціювання та сервіс теплотехнічного обладнання. Компанія виконує повний цикл робіт – від розробки проєктної документації до узгодження у дозвільних органах, монтажу та подальшого сервісного супроводу.

Підприємство працює як з приватними, так і з корпоративними замовниками, бере участь у тендерних процедурах (429 тендерів), що свідчить про активну участь у публічних закупівлях та конкурентному ринку [26-29].

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС»

| Показник | Характеристика |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Повна назва | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» |
| Скорочена назва | ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» |
| Код ЄДРПОУ | 37087967 |
| Дата заснування | 21.04.2010 |
| Юридична адреса | 69032, Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Південне шосе, буд. 8 |
| Територія реєстрації | Територія можливих бойових дій |

Продовження таблиці 2.1

| 1 | 2 |
|---|---|
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Статутний капітал | 100 000 грн |
| Система оподаткування | Загальна система |
| Статус платника ПДВ | Платник ПДВ № 370879608282 (станом на 27.02.2026) |
| Основний КВЕД | 43.22 – Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування |
| Додаткові види діяльності | Інжиніринг, технічне консультування, оптова торгівля обладнанням, ремонт та монтаж машин і устаткування |
| Директор | Соловйов Михайло Олександрович |
| Засновник | Соловйов Михайло Олександрович (100%) |
| Кінцевий бенефіціар | Соловйов Михайло Олександрович |
| Кількість працівників | 17 осіб |

Компанія має лінійно-функціональну структуру управління з концентрацією управлінських повноважень у директора, який є одночасно засновником і кінцевим бенефіціаром. Це забезпечує оперативність прийняття рішень, але створює ризики централізації управління.

Проведемо загальний фінансовий аналіз діяльності підприємства за наявними у відкритих джерелах даними [26-29 ].

Даний аналіз дозволить оцінити динаміку основних фінансових показників та визначити ключові тенденції в діяльності підприємства (табл. 2.2-2.5), (рис. 2.1-2.3):

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» за 2022-2025 рр. [26-29]

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 (прогноз) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Дохід, ₴ | 8 939 300 | 14 512 600 | 14 570 800 | 15 263 424 | 16 100 000 |
| Δ дохід, ₴ | - | +5 573 300 | +58 200 | +692 624 | +836 576 |
| Δ дохід, % | - | +62.35% | +0.40% | +4.75% | +5.48% |

Продовження таблиці 2.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| Чистий прибуток, ₴ | 1 005 900 | 1 757 800 | 1 801 000 | 2 014 100 | 2 200 000 |
| Δ прибуток, ₴ | - | +751 900 | +43 200 | +213 100 | +185 900 |
| Δ прибуток, % | - | +74.8% | +2.46% | +11.83% | +9.23% |
| Рентабельність, % | 11.2% | 12.1% | 12.4% | 13.2% | 13.7% |
| Активи, ₴ | 2 298 400 | 3 948 600 | 3 096 100 | 4 293 000 | 4 800 000 |
| Δ активи, ₴ | – | +1 650 200 | -852 500 | +1 196 900 | +507 000 |
| Δ активи, % | – | +71.8% | -21.6% | +38.7% | +11.8% |
| Зобов'язання, ₴ | 1 375 700 | 1 751 000 | 1 013 900 | 1 634 000 | 1 750 000 |
| Δ зоб., ₴ | - | +375 300 | -737 100 | +620 100 | +116 000 |
| Δ зоб., % | - | +27.3% | -42.1% | +61.2% | +7.1% |
| Власний капітал, ₴ | 922 700 | 2 197 600 | 2 082 200 | 2 659 000 | 3 050 000 |
| Працівники, осіб | 17 | 17 | 17 | 17 | 18 |
| Дохід на 1 працівника, ₴ | 525 841 | 853 682 | 857 106 | 897 848 | 894 444 |
| Обсяг продажів, ₴ | 1 644 301 | 1 876 810 | 4 546 064 | 8 682 573 | 3 401 850 |

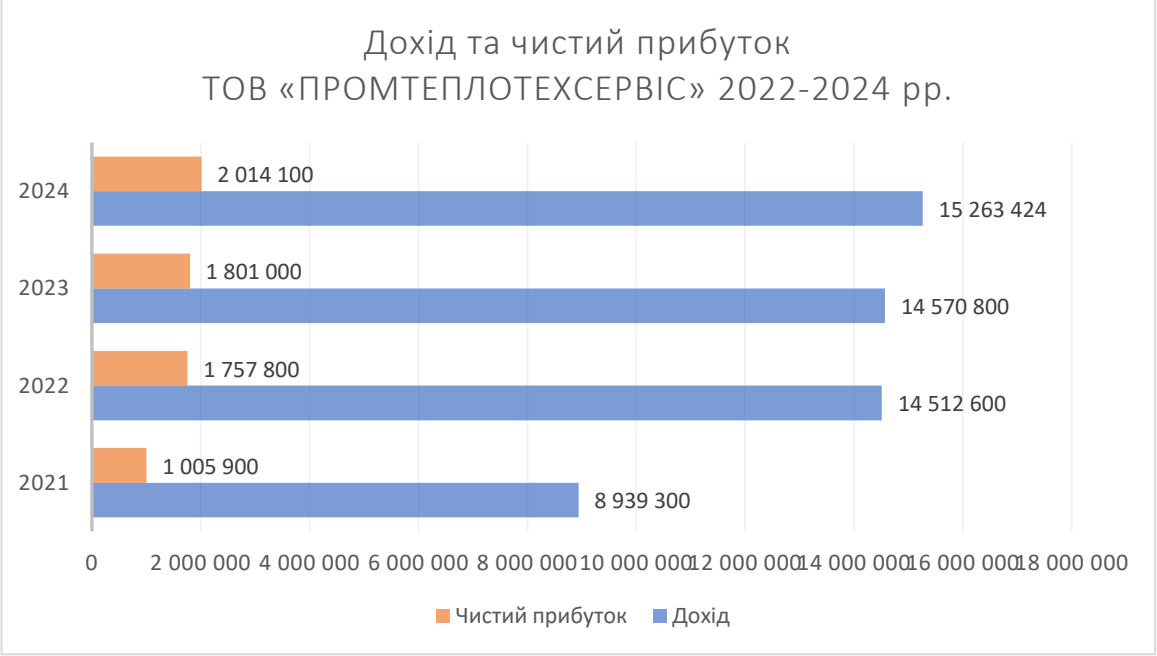



Рисунок 2.1 – Дохід та чистий прибуток ТОВ «INCODE GROUP» 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3 – Розраховані фінансові коефіцієнти (2021-2025 рр.)

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 (прогноз) |
|---|---|---|---|---|---|
| Поточні активи (ОА) | 1 379 040 | 2 369 160 | 1 857 660 | 2 575 800 | 2 880 000 |
| Поточні зобов'язання (ПЗ) | 1 375 700 | 1 751 000 | 1 013 900 | 1 634 000 | 1 750 000 |
| Запаси (Зп) | 413 712 | 710 748 | 557 298 | 772 740 | 864 000 |
| Грошові кошти (ГК) | 206 856 | 355 062 | 278 649 | 386 370 | 432 000 |
| Поточна ліквідність (ОА / ПЗ) | 1.00 | 1.35 | 1.83 | 1.58 | 1.65 |
| Швидка ліквідність (ОА-Зп)/ПЗ) | 0.70 | 0.88 | 1.28 | 1.09 | 1.16 |
| Абсолютна ліквідність (ГК / ПЗ) | 0.15 | 0.20 | 0.27 | 0.24 | 0.25 |
| Власний капітал (ВК = Активи-Зоб.) | 922 700 | 2 197 600 | 2 082 200 | 2 659 000 | 3 050 000 |
| Фінансова стійкість (ВК/Зоб.) | 0.67 | 1.25 | 2.05 | 1.63 | 1.74 |
| Заборгованість (Зоб./ВК) | 1.49 | 0.80 | 0.49 | 0.61 | 0.57 |

*Ліквідність:*

- Поточна ліквідність > 1 у всі роки – компанія в змозі покривати короткострокові зобов'язання, що є позитивним сигналом.
- Швидка ліквідність > 1 з 2023 року – компанія тепер може покривати борги без урахування запасів, що говорить про кращу гнучкість у кризових умовах.
- Абсолютна ліквідність ~0.20-0.27 – в межах нормальних очікувань для МСБ (значення 0.20-0.30 вважається прийнятним для поточної платоспроможності).

З розрахунку показників ліквідності можна зробити висновок, що ліквідність компанії покращилась з 2021 по 2023, а 2024-2025 залишаються достатніми, хоча абсолютна ліквідність незначно знижується щодо активів – натяк на більш активне використання коштів в операціях, а не зберігання їх у касі.

*Фінансова стійкість та заборгованість:*

- Фінансова стійкість (ВК/Зоб.) зростала у 2022-2023 – більше власного капіталу покриває зобов’язання.
- Коефіцієнт заборгованості (Зоб./ВК) впав нижче 1 після 2022 – означає меншу залежність від боргового фінансування.
- Це сильний сигнал фінансової стабільності – компанія менше залежить від зовнішнього боргу та має ширше власне фінансування.

Проведемо більш поглиблений аналіз рентабельності підприємства за 2021-2025 рр. (2025 – прогноз. для ROA та ROE використано середньорічні активи та капітал.)

Таблиця 2.4 – Розраховані показники рентабельності (2021-2025 рр.)

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 (прогноз) |
|---|---|---|---|---|---|
| Дохід, ₴ | 8 939 300 | 14 512 600 | 14 570 800 | 15 263 424 | 16 100 000 |
| Чистий прибуток, ₴ | 1 005 900 | 1 757 800 | 1 801 000 | 2 014 100 | 2 200 000 |
| Активи, ₴ (на кінець року) | 2 298 400 | 3 948 600 | 3 096 100 | 4 293 000 | 4 800 000 |
| Власний капітал, ₴ | 922 700 | 2 197 600 | 2 082 200 | 2 659 000 | 3 050 000 |
| Рентабельність продажів (ROS), % | 11.2% | 12.1% | 12.4% | 13.2% | 13.7% |
| Рентабельність активів (ROA), % | 43.8% | 44.5% | 51.7% | 54.4% | 47.8% |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | 109.0% | 80.0% | 84.7% | 84.4% | 77.0% |

Таблиця 2.5 – Динаміка та відхилення

| Показник | 2022/2021 | 2023/2022 | 2024/2023 | 2025/2024 |
|---|---|---|---|---|
| Δ ROS | +0.9 п.п. | +0.3 п.п. | +0.8 п.п. | +0.5 п.п. |
| Δ ROA | +0.7 п.п. | +7.2 п.п. | +2.7 п.п. | -6.6 п.п. |
| Δ ROE | -29.0 п.п. | +4.7 п.п. | -0.3 п.п. | -7.4 п.п. |

Рентабельність продажів (ROS)

$$ROS = \text{Чистий прибуток}/\text{Дохід} \quad (2.1)$$

Стабільне зростання з 11.2% до 13.7%; підвищення операційної ефективності; контроль витрат покращується. Позитивна тенденція – компанія заробляє більше з кожної гривні продажу.

Рентабельність активів (ROA)

$$ROA = \text{Чистий прибуток}/\text{Середні активи} \quad (2.2)$$

Дуже високі значення (40-54%); активи використовуються ефективно; 2025 прогнозує незначне зниження через зростання активів швидше за прибуто. Підприємство має високу оборотність ресурсів.

*Рентабельність власного капіталу (ROE)*

$$ROE = \text{Чистий прибуток}/\text{Середній власний капітал} \quad (2.3)$$

У 2021-2024 роках ROE перевищує 80%; дуже високий показник для МСБ; зниження у 2022 пов’язане зі збільшенням власного капіталу; у 2025 очікуване нормалізоване зниження до ~77%. Компанія дуже ефективно використовує власний капітал.

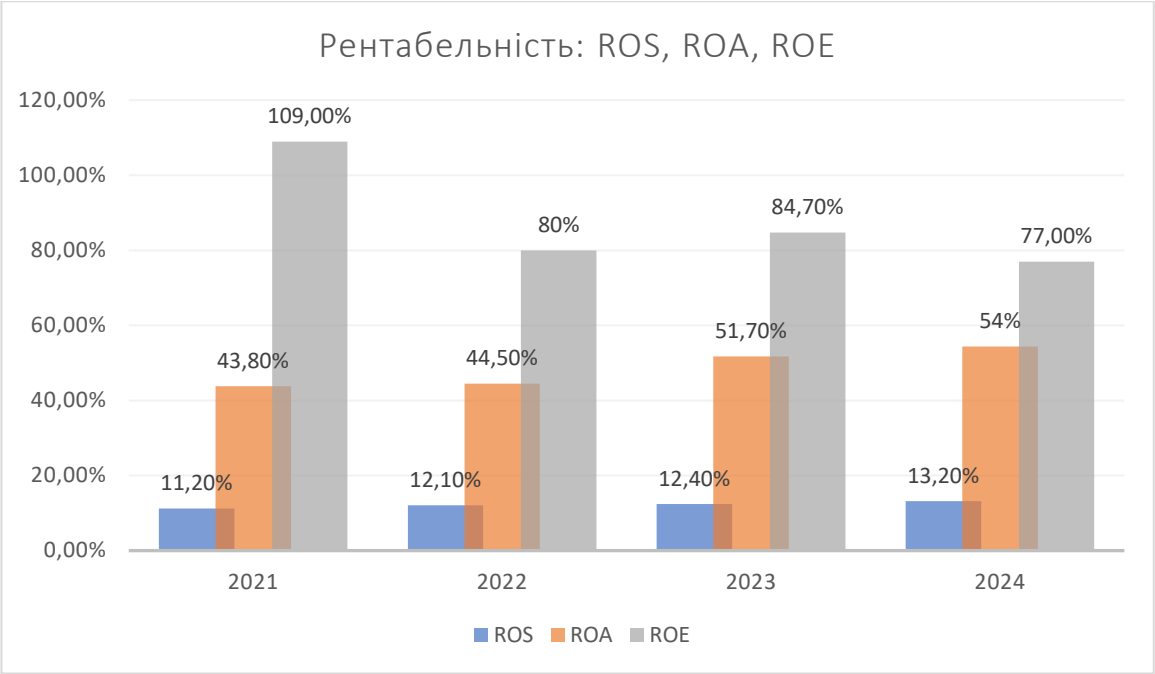



Рисунок 2.2 – Рентабельності ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» (2021-2025 рр.)

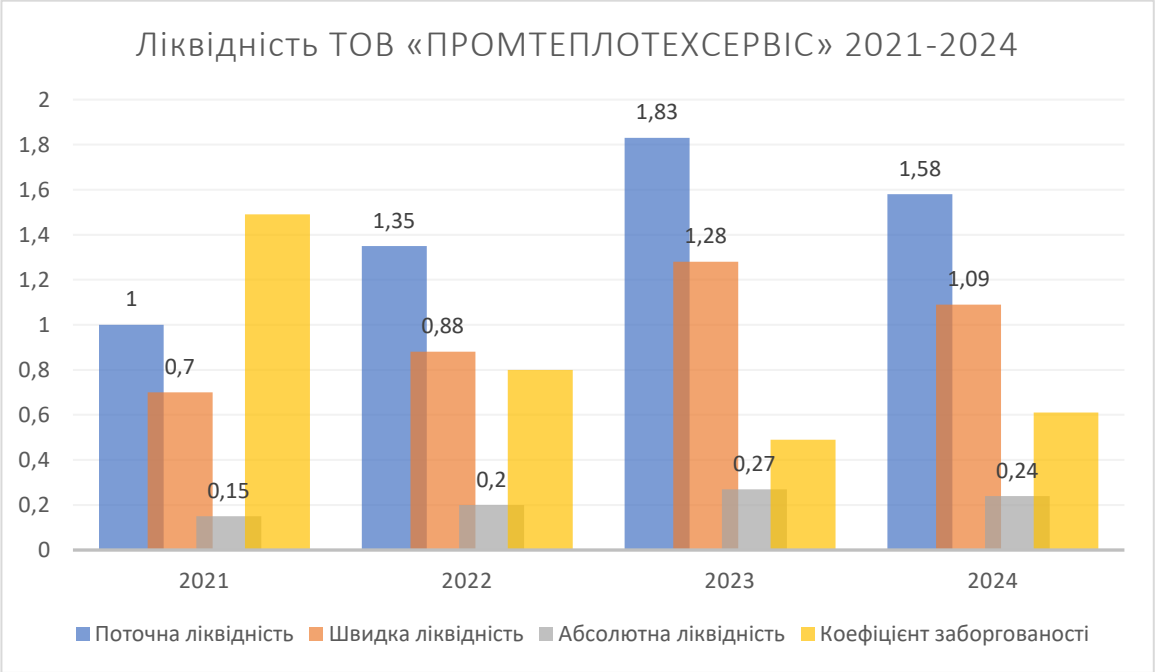



Рисунок 2.3 – Ліквідність ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» (2021-2025 рр.)

Проведений комплексний фінансовий аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство протягом досліджуваного періоду демонструє сталу позитивну динаміку розвитку, підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості, незважаючи на окремі коливання окремих показників.

*Динаміка доходу та прибутку*. У 2022 році відбулося різке зростання доходу на 62,35%, що свідчить про масштабування діяльності або розширення ринку збуту. У 2023 році темпи зростання суттєво уповільнилися (+0,40%), що можна трактувати як фазу стабілізації після інтенсивного розширення. У 2024-2025 рр. прогнозується помірне стабільне зростання (4,75-5,48%), що характеризує перехід підприємства до збалансованої моделі розвитку.

Чистий прибуток зростає швидшими темпами, ніж дохід у 2022 році (+74,8%), що вказує на підвищення операційної ефективності. У наступні роки зберігається позитивна тенденція приросту прибутку (9-12% щорічно), що свідчить про ефективний контроль витрат і оптимізацію структури собівартості.

*Рентабельність діяльності*. Рентабельність продажів (ROS) демонструє стабільне зростання з 11,2% до 13,7%. Це означає, що підприємство поступово збільшує маржинальність реалізації та підвищує ефективність операційної діяльності.

Рентабельність активів (ROA) перебуває на дуже високому рівні (43-54%), що свідчить про інтенсивне використання активів та високу оборотність ресурсів. Незначне прогнозне зниження у 2025 році пов’язане з випереджаючим зростанням активів порівняно з прибутком, що є характерним для інвестиційної фази розвитку.

Рентабельність власного капіталу (ROE) перевищує 80% у більшості років, що є надзвичайно високим показником для малого та середнього бізнесу. Зниження у 2022 році пояснюється різким збільшенням власного капіталу. У 2025 році очікується нормалізація показника до 77%, що не є негативним явищем, а свідчить про поступове вирівнювання структури фінансування.

*Ліквідність і платоспроможність*. Коефіцієнт поточної ліквідності перевищує 1 у всі роки, що підтверджує здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Швидка ліквідність перевищує нормативне значення 1 починаючи з 2023 року, що свідчить про зростання фінансової гнучкості та зменшення залежності від реалізації запасів для покриття боргів. Абсолютна ліквідність перебуває в межах 0,20-0,27, що відповідає прийнятному рівню для підприємств МСБ. Незначне зниження у 2024-2025 рр. вказує не на погіршення стану, а на більш активне використання грошових коштів в операційній діяльності.

*Фінансова стійкість та структура капіталу*. Фінансова стійкість (ВК/Зоб.) зростає до 2023 року та залишається на високому рівні надалі. Після 2022 року коефіцієнт заборгованості стає меншим за 1, що означає переважання власного капіталу над позиковими ресурсами. Таким чином, підприємство переходить до більш автономної моделі фінансування та зменшує залежність від зовнішніх кредиторів, що є позитивним сигналом довгострокової стабільності.

Загалом, ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» характеризується:

- стабільним зростанням доходів;
- підвищенням рентабельності;
- високою ефективністю використання активів і капіталу;
- достатнім рівнем ліквідності;
- зміцненням фінансової стійкості;
- зниженням боргового навантаження.

Прогнозні показники 2025 року свідчать про перехід підприємства до фази помірного, збалансованого зростання з високим рівнем фінансової автономії та стабільною прибутковістю.

У цілому фінансовий стан підприємства можна оцінити як стійкий, платоспроможний та інвестиційно привабливий з позитивними перспективами подальшого розвитку.

## 2.2 Ідентифікація ключових проблем та формування проблемного поля підприємства

З метою ідентифікації ключових проблем та формування проблемного поля підприємства, доцільно застосувати комплекс стратегічних інструментів аналізу – PEST-аналіз, модель п’яти сил Портера та SWOT-аналіз. PEST дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників зовнішнього середовища; модель Портера – оцінити рівень галузевої конкуренції та ринкових ризиків; SWOT – систематизувати внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства та співвіднести їх із зовнішніми можливостями й загрозами. Сукупне застосування цих методів забезпечує комплексне бачення стратегічних викликів і напрямів розвитку підприємства (табл. 2.6-2.8):

Таблиця 2.6 – SWOT-матриця для ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС»

| Внутрішнє / Зовнішнє | Позитивні фактори | Негативні фактори |
|---|---|---|
| Внутрішнє середовище | S – Сильні сторони | W – Слабкі сторони |
| | • 15+ років на ринку – сформована репутація та клієнтська база<br>• Повний цикл робіт (EPC-підхід) – «єдине вікно» для замовника<br>• Досвід у публічних закупівлях<br>• Стабільна команда (17 осіб), вузькопрофільна експертиза<br>• Платник ПДВ – можливість роботи з великими корпоративними клієнтами<br>• Зростання рентабельності та фінансової стійкості | • Висока централізація управління (директор = засновник = бенефіціар)<br>• Обмежений статутний капітал<br>• Невеликий штат – ризик кадрового дефіциту при масштабуванні<br>• Концентрація регіональної присутності (Запоріжжя)<br>• Залежність від тендерів і бюджетного фінансування |
| Зовнішнє середовище | O – Можливості | T – Загрози |
| | • Відбудова інфраструктури України (державні та міжнародні програми)<br>• Зростання попиту на енергоефективні рішення (теплові насоси, модернізація систем)<br>• Грантові програми, співфінансування міжнародних донорів<br>• Розширення на інші регіони (онлайн-проєктування, партнерства)<br>• Дефіцит кваліфікованих підрядників у прифронтових регіонах | • Воєнні ризики (обстріли, руйнування активів)<br>• Порушення логістики та імпортозалежність обладнання<br>• Валютні коливання (імпортне обладнання)<br>• Відтермінування бюджетних платежів<br>• Падіння платоспроможності приватних клієнтів |

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС»

| Фактор | Вплив на підприємство | Характер впливу | Сила впливу |
|---|---|---|---|
| P – Political (політичні) | Воєнний стан та бойові дії в регіоні | Руйнування об'єктів, ризик зупинки робіт | Високий (-) |
| | Державні програми відбудови | Зростання попиту на інженерні мережі | Високий (+) |
| | Державні закупівлі (Prozorro) | Можливість масштабування через тендери | Високий (+) |
| | Регуляторні вимоги, дозвільні процедури | Адміністративне навантаження | Середній (-) |
| E – Economic (економічні) | Інфляція та валютні коливання | Подорожчання імпортного обладнання | Високий (-) |
| | Зниження платоспроможності населення | Падіння попиту у приватному секторі | Середній (-) |
| | Міжнародні гранти та інвестиції | Нові джерела фінансування | Середній (+) |
| | Зростання попиту на енергоефективність | Попит на модернізацію систем | Високий (+) |
| S – Social (соціальні) | Міграція населення | Зменшення локального ринку | Середній (-) |
| | Дефіцит кваліфікованих кадрів | Зростання витрат на персонал | Високий (-) |
| | Підвищений попит на автономні системи | Розвиток сегменту модернізації | Середній (+) |
| T – Technological (технологічні) | Нові технології теплопостачання | Можливість підвищення маржі | Середній (+) |
| | Залежність від імпортних комплектуючих | Логістичні ризики | Високий (-) |
| | Цифровізація проєктування (BIM, CAD) | Підвищення конкурентності | Середній (+) |

Таблиця 2.8 – Аналіз конкурентного середовища (5 сил Портера)

| Сила | Рівень впливу | Обґрунтування |
|---|---|---|
| 1. Конкуренція серед існуючих гравців | Висока | Ринок інженерних робіт насичений; активна участь у тендерах; демпінг цін |
| 2. Загроза появи нових конкурентів | Середня | Вхід відносно доступний (ліцензії, обладнання), але потрібен досвід і репутація |
| 3. Сила постачальників | Висока | Імпортозалежність обладнання; валютні ризики; перебої логістики |
| 4. Сила покупців (замовників) | Висока | Тендерна система формує цінову конкуренцію; бюджетні замовники диктують умови |
| 5. Загроза товарів-замінників | Низька-середня | Прямих замінників інженерних систем немає; можливі альтернативні технології |

На основі проведеного SWOT-, PEST-аналізу, оцінки конкурентного середовища та фінансових показників ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» можна сформувати системне бачення тих суперечностей, дисбалансів і ризиків, які визначають стратегічне становище компанії.

Підприємство має сильну внутрішню базу: понад 15 років роботи на ринку, сформовану клієнтську репутацію, досвід участі у 429 тендерах, повний цикл виконання робіт за EPC-моделлю та стабільну команду вузькопрофільних фахівців. Фінансовий аналіз підтверджує зростання рентабельності, достатній рівень ліквідності та поступове зміцнення фінансової стійкості. Однак саме поєднання цих переваг із зовнішнім середовищем високої турбулентності формує специфічне проблемне поле.

Першою ключовою проблемою є структурна вразливість управління. Висока централізація, коли директор одночасно є засновником і бенефіціаром, створює ризик управлінської перевантаженості та залежності бізнесу від однієї особи. У стабільному середовищі така модель може бути ефективною, проте в умовах воєнних ризиків, необхідності швидкого масштабування та роботи з міжнародними партнерами вона обмежує стратегічну гнучкість. Отже, формується управлінська проблема – потреба в частковій децентралізації та формалізації функцій фінансового й операційного менеджменту.

Другою проблемою є дисбаланс між фінансовою стійкістю та формальними показниками капіталізації. Незважаючи на високу рентабельність і позитивну динаміку власного капіталу, статутний капітал залишається мінімальним. Це не впливає безпосередньо на ліквідність, однак може обмежувати доступ до великих контрактів або міжнародного фінансування. Таким чином, виникає проблема капіталізації та довгострокової фінансової репутації.

Третя група проблем пов’язана з ринковою залежністю. Значна частка доходів формується через тендерні закупівлі, що означає високу силу покупців і жорстку цінову конкуренцію. Аналіз п’яти сил Портера підтверджує високий

рівень конкурентної боротьби та значний вплив замовників. Це створює ризик маржинального тиску, касових розривів через затримки бюджетних платежів і залежності від циклів державного фінансування. Відповідно, проблемне поле включає необхідність диверсифікації джерел доходу та розширення портфеля клієнтів.

Суттєвим фактором є воєнний контекст. Політичні ризики мають високий негативний вплив через можливість руйнування об’єктів, логістичні перебої та мобілізаційні загрози для персоналу. Водночас ті самі фактори створюють безпрецедентні можливості у сфері відбудови інфраструктури та модернізації систем теплопостачання. Таким чином, підприємство функціонує в умовах подвійної природи зовнішнього середовища: високий ризик поєднується з високим потенціалом зростання. Проблемне поле тут формується як необхідність системного управління ризиками, розробки плану безперервності бізнесу та створення резервного фонду ліквідності.

Окремою проблемою виступає ресурсне обмеження. Невеликий штат із 17 осіб забезпечує високу експертність і керованість, проте при масштабуванні або реалізації великих проєктів виникає ризик кадрового дефіциту. PEST-аналіз вказує на дефіцит кваліфікованих спеціалістів у регіоні та зростання витрат на персонал. Отже, проблемне поле включає кадрову стратегію: залучення партнерів, субпідрядників, формування кадрового резерву.

Технологічний аспект також формує потенційний виклик. Залежність від імпортного обладнання підсилює валютні та логістичні ризики, тоді як впровадження нових технологій теплопостачання і цифровізація проєктування можуть стати джерелом конкурентної переваги. Таким чином, перед підприємством постає проблема інноваційної адаптації: або залишатися в межах традиційної моделі, або інвестувати в технологічне оновлення для підвищення маржі та зміцнення позицій у сегменті енергоефективності.

Узагальнюючи, проблемне поле ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» формується на перетині чотирьох ключових вимірів: управлінського, фінансово-структурного, ринково-конкурентного та воєнно-ризикового.

Внутрішній потенціал підприємства є високим, фінансова стійкість достатньою, проте зовнішнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності. Компанія фактично перебуває в стратегічному квадранті «Сила + Загрози», що зумовлює необхідність оборонно-наступальної стратегії: одночасного зміцнення внутрішніх позицій та активного використання можливостей відбудови.

Отже, ідентифікація проблем показує, що ключовими стратегічними завданнями підприємства є децентралізація управління, диверсифікація джерел доходів, формування фінансових резервів, регіональне розширення діяльності, зниження залежності від імпорту та впровадження системного управління ризиками. Саме навколо цих напрямів і повинно вибудовуватися подальше стратегічне планування компанії.

# РОЗДІЛ 3
# НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС»

## 3.1 Розробка заходів щодо усунення стратегічних проблем

Оптимізація проблемного поля підприємства передбачає комплексну систему управлінських, фінансових, організаційних та стратегічних заходів, спрямованих на зменшення впливу виявлених внутрішніх і зовнішніх дисбалансів та підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Для ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» така оптимізація має базуватися на результатах проведеного стратегічного аналізу, який засвідчив, що компанія має достатній внутрішній потенціал, проте функціонує у високоризиковому середовищі, зумовленому воєнними, економічними та ринковими факторами. У зв’язку з цим формування напрямів оптимізації проблемного поля повинно поєднувати заходи внутрішнього організаційного розвитку із стратегічною адаптацією до змін зовнішнього середовища (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Напрями оптимізації проблемного поля ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС»

| Напрям оптимізації | Виявлена стратегічна проблема | Запропоновані заходи | Очікуваний результат | Термін реалізації |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Стратегічне управління та планування | Відсутність системної довгострокової стратегії розвитку підприємства | Розроблення стратегічного плану розвитку на 3-5 років; впровадження системи стратегічного моніторингу; формування системи KPI | Підвищення керованості стратегічного розвитку підприємства; узгодження операційних та стратегічних цілей | Середньо-строковий (1-3 роки) |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Фінансове управління | Недостатня ефективність управління фінансовими ресурсами та нерівномірність грошових потоків | Оптимізація структури витрат; впровадження бюджетування; удосконалення системи фінансового контролінгу | Зростання фінансової стійкості підприємства; підвищення рентабельності діяльності | Коротко- та середньо-строковий |
| Управління персоналом | Низький рівень розвитку професійних компетенцій працівників | Організація системи підвищення кваліфікації персоналу; впровадження системи мотивації та оцінювання результативності праці | Підвищення продуктивності праці; формування інтелектуального потенціалу підприємства | Середньо-строковий |
| Інноваційний розвиток | Обмежене використання сучасних технологій у виробничих та управлінських процесах | Інвестування у модернізацію обладнання; впровадження цифрових технологій управління виробництвом; стимулювання інноваційної активності | Підвищення конкуренто-спроможності підприємства; зростання ефективності виробничих процесів | Середньо- та довго-строковий |
| Маркетингова діяльність | Недостатня диверсифікація клієнтської бази та обмежена ринкова присутність | Розширення каналів збуту; активізація маркетингових комунікацій; проведення ринкових досліджень | Збільшення обсягів реалізації продукції та послуг; розширення ринкової частки підприємства | Коротко- та середньо-строковий |
| Управління ризиками | Відсутність системного підходу до ідентифікації та оцінювання ризиків | Формування системи ризик-менеджменту; проведення регулярної оцінки ризиків; розроблення антикризових сценаріїв | Зниження впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на діяльність підприємства | Середньо-строковий |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Організаційна структура | Низька гнучкість організаційної структури управління | Оптимізація організаційної структури; чіткий розподіл функцій та відповідальності; впровадження процесного підходу | Підвищення ефективності управління та швидкості прийняття управлінських рішень | Коротко-строковий |

Передусім важливим напрямом оптимізації є удосконалення системи управління підприємством. Проведений аналіз свідчить, що для компанії характерна висока централізація управлінських функцій, оскільки керівник підприємства одночасно виконує функції засновника та ключового управлінського центру. Така модель є характерною для малого та середнього бізнесу, однак при подальшому зростанні обсягів діяльності вона може створювати ризик перевантаження управлінського ядра, уповільнення прийняття рішень та зниження стратегічної гнучкості. У зв’язку з цим доцільним є впровадження елементів децентралізації управління, зокрема створення окремих функціональних управлінських ролей або посад, таких як виконавчий директор, фінансовий менеджер чи менеджер проєктів. Делегування частини повноважень сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень, формуванню більш стійкої організаційної структури та зменшенню залежності діяльності підприємства від одного керівника.

Наступним напрямом оптимізації є зміцнення фінансової структури підприємства та підвищення рівня його капіталізації. Незважаючи на позитивну динаміку доходів, прибутку та рентабельності, формальний розмір статутного капіталу залишається відносно невеликим, що може обмежувати участь підприємства у великих інфраструктурних проєктах або міжнародних програмах співфінансування. З огляду на це доцільним є поступове збільшення власного капіталу шляхом реінвестування частини прибутку, формування резервного фонду та залучення грантового або партнерського

фінансування. Особливо перспективним напрямом може стати участь у міжнародних програмах підтримки відбудови інфраструктури України, що передбачають фінансування інженерних та енергоефективних проєктів.

Важливим елементом оптимізації проблемного поля є диверсифікація ринкової діяльності підприємства. На сьогодні значна частка доходів формується через участь у державних тендерах, що створює певну залежність від бюджетного фінансування та може призводити до касових розривів у випадку затримки платежів. Для зниження цього ризику підприємству доцільно розширювати портфель клієнтів за рахунок комерційного сектору, зокрема промислових підприємств, житлових комплексів, девелоперських компаній та об’єктів соціальної інфраструктури. Паралельно перспективним напрямом може стати розвиток сервісних контрактів, технічного обслуговування інженерних систем та абонентських програм сервісної підтримки, що дозволить сформувати більш стабільні джерела регулярного доходу.

Особливої уваги потребує географічна диверсифікація діяльності підприємства. Поточна концентрація роботи переважно в одному регіоні створює додаткові ризики, пов’язані з воєнною ситуацією, міграцією населення та локальними економічними коливаннями. У зв’язку з цим доцільним є розширення діяльності на інші регіони України, зокрема шляхом створення партнерських відносин із локальними підрядними організаціями або використання моделі субпідряду. Такий підхід дозволить підприємству брати участь у масштабних інфраструктурних проєктах відбудови, зберігаючи при цьому гнучкість організаційної структури.

Ще одним важливим напрямом оптимізації є підвищення стійкості підприємства до зовнішніх ризиків. Воєнний стан, валютні коливання, логістичні перебої та ризики руйнування інфраструктури формують складне середовище функціонування бізнесу. Для мінімізації негативного впливу цих факторів доцільно впровадити систему управління ризиками, яка включатиме регулярний моніторинг загроз, диверсифікацію постачальників обладнання,

страхування об’єктів і техніки, а також формування резервного фонду ліквідності. Наявність фінансового резерву, еквівалентного щонайменше трьом–шести місяцям операційних витрат, дозволить підприємству підтримувати стабільність діяльності навіть у випадку тимчасового зниження доходів або затримок платежів.

Окремим стратегічним напрямом розвитку є технологічна модернізація діяльності підприємства. Сучасний ринок інженерних систем активно трансформується під впливом інновацій у сфері енергоефективності, використання альтернативних джерел енергії та цифрових технологій проєктування. У цьому контексті підприємству доцільно інвестувати у впровадження сучасних технологій проєктування (BIM-моделювання, цифрові CAD-системи), а також розширювати спектр інженерних рішень, зокрема у сфері теплових насосів, модернізації систем теплопостачання та автономних енергетичних систем. Це дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність підприємства, але й збільшити додану вартість проєктів.

Важливим елементом оптимізації проблемного поля є розвиток кадрового потенціалу підприємства. Невелика чисельність персоналу забезпечує високу керованість та експертність, однак при реалізації великих інфраструктурних проєктів може виникнути дефіцит людських ресурсів. У зв’язку з цим доцільним є формування гнучкої кадрової стратегії, що передбачає співпрацю з субпідрядниками, створення партнерських мереж, підготовку молодих спеціалістів та підвищення кваліфікації працівників. Такий підхід дозволить підприємству масштабувати діяльність без значного зростання постійних витрат.

Узагальнюючи, оптимізація проблемного поля ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» має здійснюватися через комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на підвищення управлінської ефективності, зміцнення фінансової стійкості, диверсифікацію ринкової діяльності, розширення географії роботи та впровадження сучасних

технологій. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству не лише мінімізувати вплив існуючих ризиків, але й максимально використати можливості, пов’язані з відбудовою інфраструктури України та зростанням попиту на інженерні та енергоефективні рішення. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню стійкої конкурентної позиції підприємства та забезпеченню його стабільного економічного розвитку.

## 3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства було запропоновано низку заходів, серед яких удосконалення системи управління проєктами та сервісним обслуговуванням, впровадження цифрових інструментів контролю виконання робіт, модернізація матеріально-технічної бази, розширення маркетингової діяльності та активізація участі у державних і комерційних тендерах. Реалізація цих заходів потребує певних інвестиційних витрат, однак очікується, що вони забезпечать підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виконаних робіт та зростання доходів підприємства.

Для економічного обґрунтування запропонованих в даній роботі заходів врахуємо поточні фінансово-економічні показники ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС», тенденції розвитку ринку інженерних та теплотехнічних послуг, а також потенційний вплив впровадження нових управлінських інструментів на економічні результати діяльності підприємства.

Для проведення економічної оцінки в аналітичному розділі роботи було сформовано прогнозну модель фінансових результатів підприємства на основі фактичних показників діяльності за попередні роки. Відомо, що дохід підприємства у 2024 році становив приблизно 14 570 800 грн., а чистий прибуток – близько 2 014 100 грн. Передбачається, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити обсяг реалізації послуг

приблизно на 12-15 %, що є реалістичним показником для підприємств інженерно-монтажної галузі, які активно впроваджують сучасні управлінські інструменти та розширюють ринки збуту.

Прогнозний економічний ефект може бути представлений у вигляді розрахунків (табл. 3.2-3.4):

Таблиця 3.2 – Економічні розрахунки ефективності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС»

| № | Показник | Формула розрахунку | Значення |
|---|---|---|---|
| 1 | Дохід підприємства до впровадження заходів | Фактичні дані | 14 570 800 грн. |
| 2 | Прогнозований темп зростання доходу | Прийняте аналітичне припущення | 15 % |
| 3 | Прогнозований дохід після впровадження заходів | $Д_1 = Д_0 \times (1 + g)$ | 14 570 800 × (1 + 0,15) = 16 756 420 грн. |
| 4 | Приріст доходу | $\Delta Д = Д_1 - Д_0$ | 16 756 420 − 14 570 800 = 2 185 620 грн. |
| 5 | Рентабельність продажів | $R = П / Д \times 100$ % | 2 014 100 / 14 570 800 × 100 = 13,8 % |
| 6 | Додатковий прибуток від зростання доходу | $\Delta П = \Delta Д \times R$ | 2 185 620 × 0,138 = 301 615 грн. |
| 7 | Прогнозований прибуток після впровадження | $П_1 = П_0 + \Delta П$ | 2 014 100 + 301 615 = 2 315 715 грн. |
| 8 | Загальні інвестиційні витрати на реалізацію заходів | $\Sigma I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4$ | 120 000 + 180 000 + 80 000 + 40 000 = 420 000 грн. |
| 9 | Рентабельність інвестицій (ROI) | $ROI = \Delta П / \Sigma I \times 100$ % | 301 615 / 420 000 × 100 = 71,8 % |
| 10 | Термін окупності інвестицій | $T = \Sigma I / \Delta П$ | 420 000 / 301 615 = 1,39 року |

Таблиця 3.3 – Структура інвестиційних витрат

| Напрям заходів | Формула розрахунку | Сума, грн. | Частка у загальних витратах |
|---|---|---|---|
| Впровадження CRM та системи управління проєктами | $I_1$ | 120 000 | 28,6 % |
| Оновлення обладнання та інструментів | $I_2$ | 180 000 | 42,9 % |
| Маркетинг та просування послуг | $I_3$ | 80 000 | 19,0 % |
| Навчання персоналу | $I_4$ | 40 000 | 9,5 % |
| Загальна сума інвестицій | $\Sigma I = I_1+I_2+I_3+I_4$ | 420 000 | 100 % |

Таблиця 3.4 – Узагальнююча таблиця економічного ефекту

| Показник | До впровадження | Після впровадження | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення |
|---|---|---|---|---|
| Дохід, грн. | 14 570 800 | 16 756 420 | +2 185 620 | +15 % |
| Чистий прибуток, грн. | 2 014 100 | 2 315 715 | +301 615 | +14,97 % |
| Рентабельність продажів | 13,8 % | 13,8 % | 0 | - |

Отримані результати свідчать, що впровадження запропонованих заходів дозволяє підвищити фінансову результативність діяльності підприємства, забезпечуючи приріст доходу на понад 2,18 млн. грн., збільшення прибутку більш ніж на 300 тис. грн., а також досягнення високого рівня рентабельності інвестицій понад 70 % при відносно короткому терміні окупності – близько 1,4 року. Це підтверджує економічну доцільність реалізації розроблених управлінських рішень.

Таким чином проведене економічне обґрунтування демонструє, що реалізація запропонованих управлінських рішень дозволить ТОВ ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» підвищити ефективність господарської діяльності, збільшити обсяг реалізації інженерних та монтажних послуг, покращити фінансові результати та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку теплотехнічних і інженерних систем.

# ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасні підприємства функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що особливо характерно для економіки України в умовах воєнного стану, нестабільності ринків, логістичних обмежень та змін у структурі попиту. У таких умовах ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно ідентифікувати внутрішні та зовнішні проблеми, системно їх аналізувати та формувати цілісне проблемне поле організації. Саме тому дослідження проблемного поля підприємства та розробка інструментів його оптимізації є важливим напрямом сучасної управлінської науки та практики.

Метою кваліфікаційного дослідження було теоретичне обґрунтування та практичне дослідження проблемного поля організації на прикладі ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС», а також розробка ефективних управлінських заходів щодо усунення стратегічних та операційних проблем підприємства.

Об’єктом дослідження виступає процес формування та управління проблемним полем підприємства. Предметом дослідження є методи, інструменти та управлінські механізми ідентифікації, аналізу та оптимізації проблемного поля організації.

У роботі здійснено комплексне дослідження діяльності ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» – інженерно-будівельного підприємства, що спеціалізується на проєктуванні, монтажі та модернізації систем теплопостачання, водопостачання та інженерних мереж.

Компанія працює на ринку з 2010 року та має значний досвід виконання комплексних інженерних проєктів, у тому числі в межах державних закупівель. Підприємство реалізує повний цикл робіт – від проєктування до монтажу та сервісного обслуговування інженерних систем. Наявність

сформованої клієнтської бази, досвіду участі у тендерах та професійної команди спеціалістів забезпечує стабільну позицію підприємства на ринку.

У межах дослідження було проведено фінансовий аналіз діяльності підприємства за декілька останніх років. Результати аналізу свідчать про загалом стабільний фінансовий стан підприємства та позитивну динаміку ключових показників. Спостерігається зростання обсягів доходу, підвищення прибутковості та достатній рівень ліквідності. Рентабельність продажів становить близько 13-14 %, що свідчить про ефективність операційної діяльності підприємства. Показники фінансової стійкості демонструють достатній рівень платоспроможності та здатність підприємства виконувати свої зобов’язання. Разом з тим виявлено певні фінансові ризики, пов’язані з залежністю від тендерних контрактів та бюджетного фінансування, що може призводити до нерівномірності грошових потоків.

З метою дослідження стратегічного становища підприємства було проведено SWOT-аналіз, який дозволив систематизувати ключові внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність компанії. До сильних сторін підприємства віднесено тривалий досвід роботи на ринку, наявність комплексного підходу до виконання інженерних проєктів, сформовану репутацію та участь у значній кількості тендерних процедур. Водночас до слабких сторін віднесено високий рівень централізації управління, обмежений статутний капітал, відносно невеликий штат працівників та регіональну концентрацію діяльності. Серед можливостей розвитку підприємства визначено зростання попиту на інженерну інфраструктуру в умовах відбудови країни, розвиток енергоефективних технологій, а також можливості участі у міжнародних програмах фінансування та відбудови. Основними загрозами для підприємства є воєнні ризики, валютні коливання, порушення логістичних ланцюгів постачання та кадровий дефіцит.

Додатково було проведено аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу, а також оцінку конкурентного середовища на основі моделі п’яти сил конкуренції. Результати дослідження показали, що галузь

інженерних систем характеризується високим рівнем конкуренції, значним впливом постачальників та високими вимогами з боку замовників, особливо у сфері державних закупівель. Водночас галузь має значний потенціал зростання у зв’язку з процесами відбудови інфраструктури України.

На основі проведеного аналізу було здійснено ідентифікацію ключових проблем підприємства та сформовано його проблемне поле. До основних стратегічних проблем віднесено надмірну централізацію управління, залежність від тендерного сегменту ринку, обмежені фінансові ресурси для масштабування діяльності, а також ризики, пов’язані з нестабільністю зовнішнього середовища. Операційні проблеми пов’язані з недостатнім рівнем автоматизації управління проєктами, потребою у модернізації обладнання, обмеженими маркетинговими активностями та ризиками кадрового забезпечення.

За результатами дослідження було розроблено комплекс управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію проблемного поля підприємства. Основними напрямами вдосконалення діяльності визначено часткову децентралізацію управління та впровадження сучасних інструментів управління проєктами, зокрема CRM-системи та цифрових систем планування робіт. Також запропоновано диверсифікувати джерела доходів шляхом розширення географії діяльності підприємства та розвитку сервісних контрактів з технічного обслуговування інженерних систем. Важливим напрямом розвитку визначено інвестування у модернізацію обладнання та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить підвищити технологічний рівень виконання робіт та конкурентоспроможність підприємства. Окрему увагу приділено формуванню системи управління ризиками та створенню резервного фонду ліквідності для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

У роботі також проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Розрахунки показали, що реалізація запропонованих управлінських рішень дозволить збільшити дохід підприємства приблизно на 15 %, що

становить понад 2 млн. грн. додаткових надходжень. Очікуване зростання прибутку становитиме понад 300 тис. грн. Рентабельність інвестицій у реалізацію запропонованих заходів оцінюється на рівні близько 70 %, а термін їх окупності становить близько 1,4 року. Це свідчить про економічну доцільність і ефективність запропонованих управлінських рішень.

Наукова новизна дослідження полягає у системному підході до ідентифікації проблемного поля підприємства на основі інтеграції стратегічного, фінансового та управлінського аналізу, а також у розробці комплексної моделі оптимізації проблемного поля підприємства в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів та управлінських рекомендацій у діяльності ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС» та інших підприємств інженерно-будівельної галузі.

Таким чином, у кваліфікаційному дослідженні було здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення науково-прикладного завдання щодо дослідження проблемного поля організації та розробки заходів з його оптимізації. Проведений аналіз діяльності підприємства, ідентифікація ключових проблем та обґрунтування ефективних управлінських рішень дозволили сформувати комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф’єва О. В., Коваленко Н. В., Андрієнко М. М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки* : наук. журнал. 2023. Вип. 1 (81). DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/81.157.

2. Білецька І. М. Антикризове управління: синергія стратегічного мислення і цифрових технологій. *Академічні Візії*. 2025. № 47. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17187437.

3. Білявська Ю., Коханий М. Діагностика організаційно-управлінської діяльності на підприємстві. *Молодий вчений*. 2023. Випуск 10 (122). С. 173-176. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-34.

4. Бірюков Т. Р., Гудима О. В., Онищенко О. А., Сулиз А. В. Податкові інструменти забезпечення економічної безпеки держави в парадигмі теорії організацій та адаптивного управління. *Бізнес-навігатор*. 2025. Випуск 5 (82). С. 246-254. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-38.

5. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Випуск 2(49). С. 15-22. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3.

6. Горовий Д. А., Прохоренко В. О. Бізнес-діагностика : навч. посіб. Ч. 1. Фінансова діагностика. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. 237 с.

7. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1 (24). С. 78-81. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-13.

8. Замлинський В. А., Жук Н. Л., Осик С. В., Мартіянова М. П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем.

*Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 18-25. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-2.

9. Заячківська О. В., Столяр А. Л. Економічна сутність ділової активності підприємства та підходи до її оцінки. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2023. Вип. 4. С. 122-130. DOI: https://doi.org/10.31713/ve4202311.

10. Зеркаль А., Павленко М. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152.

11. Кифяк В. І., Галюк Є. В. Механізм антикризового управління в корпораціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2021. №11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7686.

12. Ковальчук Т., Вергун А. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78

13. Котелевець Д. Системний підхід до пізнання сутності державного регулювання інфраструктури цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4. С. 35-42. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262435 (дата звернення: 28.02.2026).

14. Кривов’язюк І. Бізнес-діагностика як інструмент пошуку проблем і визначення напрямів стратегічного розвитку компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-50

15. Левицький В. Сучасна концепція адміністративного менеджменту організації в системі глобального управління стратегічним розвитком та змінами діяльності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-105

16. Мильніченко С., Сергата М., Панченко К. Управління змінами в системі менеджменту малого бізнесу: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-9.

17. Молоканова В. М., Гордєєва І. О. Системний підхід до управління проєктами в умовах поведінкової економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 45. С. 43-49. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.43-49.

18. Охота В. І., Гугул О. Я. Роль розвитку персоналу у формуванні стратегічної стійкості туристичних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2025. № 4. С. 122-129. URL: https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1604 (дата звернення: 03.03.2026).

19. Пащенко О., Куліш Н. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11

20. Плахотнік О. О., Кучер М. М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск № 5(79). С. 75-81. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-5-11.

21. Подра О. П., Петришин, Н. Я. Сучасні технології бізнес-діагностики діяльності підприємств. *Економіка, фінанси, право*. 2023. Випуск 9. С. 21-25. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.9.24.

22. Райчева Л., Якобчук Н. Системний підхід до формалізації механізмів управління діловою активністю підприємств та їх специфіки на транспорті. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № (5(56). С. 107-115. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-15

23. Сакун Л., Вєдєніна Ю., Мажаренко К., Вєлькін Б. 2021. Управління результативністю діяльності підприємства на міжнародних ринках. *Економіка і організація управління.* Випуск 3(39). С. 55-64. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.5.

24. Сотник А. Організаційно-методичне забезпечення бізнес-діагностики виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 4. С. 65-74. DOI: http://dx.doi.org/10.35774/econa2021.04.065.

25. Ткаченко Т. П. Генезис розвитку теорії економічної безпеки та системний підхід до її трактування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 20-25. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240451.

26. ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС». *Opendatabot*. URL: https://opendatabot.ua/c/37087967 (дата звернення: 03.04.2026).

27. ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС». *PRO_Business. Онлайн-платформа запорізького бізнесу. ЗТПП*. URL: https://catalog.cci.zp.ua/company/tov-promteplotekhservis/ (дата звернення: 02.04.2026).

28. ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37087967/ (дата звернення: 03.04.2026).

29. ТОВ «ПРОМТЕПЛОТЕХСЕРВІС». *Офіційний сайт підприємства*. URL: https://ptts.com.ua/ (дата звернення: 02.04.2026).

30. Турило А. А., Бурков С. О. Системний підхід до управління фінансовими ризиками інноваційних підприємств в умовах економічної невизначеності. *Агросвіт.* 2025. № 5. С. 21-26. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.5.21.

31. Фаринович І. В., Євтух Л. Б. SWOT- та PEST-аналіз як інструменти стратегічного управління ризиками у забезпеченні фінансової безпеки фінансових корпорацій. *Ефективна економіка.* 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.70%20.

32. Alhasnawi M. Y., Alshdaifat S. M., Mansour M., Saleh M. W., Hu G. How does performance-based budgeting enhance sustainable performance? A mediated-moderated model of innovation and information quality. *International Journal of Innovation Science*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2025-0418.

33. Arauz M. E., Cedeño M. del M. Hidalgo, Mero L. B., Zambrano M. Organizational Diagnosis of The Internal and External Environment for Strategic

Business Management. *Res Militaris*. 2022. Volume 12(6). P. 657-672. URL: https://resmilitaris.net/uploads/paper/bec5eca07529bea54e3e51eee0890aab.pdf (дата звернення: 04.03.2026).

34. Ehmann S., Kampkötter P., Maier M., Yang Ph. Performance management and work engagement – New evidence using longitudinal data. *Management Accounting Research*. 2024. Volume 64. DOI: https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100867.

35. Garavan T., Grant K., Holland P., Bartram T., Mackenzie C. Extreme work in organizations: mapping the field and a future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management.* 35(9). Pp. 1603-1625. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2329399.

36. Hariyani D., Hariyani P., Mishra S., Sharma M. K. Causes of organizational failure: A literature review. *Social Sciences & Humanities Open*. 2024. Volume 10. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101153.

37. Mohsin L. S., Mahdi M. H., Abdulameer O. A. Organizational Diagnosis And Its Role In Supporting The Strategic Orientation Of Companies. *Webology*. 2022. Volume 19(2). P. 303-315. URL: https://www.webology.org/data-cms/articles/20220130083906pmweb24.pdf (дата звернення: 09.03.2026).

38. Renard K.; Cornu F. Emery Y. Giauque D. The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. *Adm. Sci*. 2021. № 38. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci11020038.