

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПЛАСКОНЬ МИКОЛА ОЛЕГОВИЧ

Формування стратегії розвитку організації

спеціальність 073 "Менеджмент"
освітньо-професійна програма – «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
Пласконь Микола Олегович

Науковий керівник:
К.е.н, доцент
Чикало Інна Василівна

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність стратегії розвитку організації	5
1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку організації	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вольтокс»	20
2.2. Стратегічний аналіз середовища функціонування досліджуваної організації з позиції оцінювання стратегічних перспектив її розвитку.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	35
3.1. Концептуалізація підходів до формування стратегії розвитку досліджуваної організації.....	35
3.2. Формування стратегії розвитку досліджуваної організації на основі підходу управління за цілями.....	40
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	53.

ВСТУП

Актуальність теми Актуальність теми формування стратегії розвитку організації зумовлена потребою підприємств адаптуватися до динамічних ринкових умов, зростання конкуренції та технологічних змін. Чітка стратегія дозволяє ефективно використовувати ресурси, забезпечувати стабільне зростання, підвищувати конкурентоспроможність і своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання пов'язані із стратегічним управлінням в цілому та процесом формування стратегії досліджували такі науковці, як: В.А. Белошапко, І.А. Бланк, А.Васіна, В.А. Васильченко, О.С. Віханського, В.С. Єфремов, Г.В. Загорний, В. Колпаков, Н.В. Куденко, А.Мельник, А. Наливайко, З.Е. Шершньова та ін. Проте, попри науковий інтерес щодо цієї проблематики питання формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах потребує додаткового вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення мети у роботі поставлено та успішно вирішено такі **завдання:**

- розглянути сутність стратегії розвитку організації;
- вивчити методичні засади формування стратегії розвитку організації;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Вольтокс»;
- провести стратегічний аналіз середовища функціонування досліджуваної організації з позиції оцінювання стратегічних перспектив її розвитку;
- розробити пропозиції щодо концептуалізації підходів до формування стратегії розвитку досліджуваної організації;
- сформулювати рекомендації щодо формування стратегії розвитку досліджуваної організації на основі підходу управління за цілями.

Об'єктом дослідження виступає процес формування стратегії розвитку ТОВ «Вольтокс».

Предметом дослідження є технології, засоби та механізми формування стратегії розвитку організації.

Методи дослідження. У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було застосовано широкий комплекс наукових методів, необхідних для всебічного дослідження проблем формування стратегії розвитку організації. Використано загальнонаукові підходи — аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, композицію і декомпозицію, ідеалізацію, формалізацію, узагальнення, пояснення, порівняння та систематизацію, що дало змогу глибоко опрацювати теоретичні аспекти стратегічного управління. Додатково застосовано емпіричні методи, серед яких інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT і PEST, фінансовий аналіз і спостереження, необхідні для виявлення ключових бар'єрів і можливостей у стратегічному розвитку підприємства. Для наочності та кращого представлення отриманих результатів використано графічні методи, що забезпечило структуровану подачу даних і підвищило зрозумілість аналітичних висновків.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що у кваліфікаційній роботі набули подальшого розвитку питання формування стратегії розвитку підприємства.

Практична значущість результатів дослідження полягає у розробці пропозицій щодо формування стратегії розвитку підприємства, які можуть бути практично застосованими у процесі функціонування ТОВ «Вольтокс».

Апробація. Результати дослідження презентовано на наукових конференціях, за результатами роботи яких опубліковано тези доповідей [25;26].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність стратегії розвитку організації

Питання формування стратегії розвитку організації в сучасних умовах є надзвичайно високою і зумовлена низкою ключових чинників. Передусім, сучасне бізнес-середовище характеризується високою турбулентністю та невизначеністю зовнішнього середовища. Швидкі та непередбачувані зміни, спричинені економічними кризами, геополітичною напругою (особливо актуально в умовах воєнного стану в Україні), стрімким технологічним розвитком та змінами в регуляторній політиці, вимагають від компаній постійної адаптації. У таких умовах стратегія стає не просто бажаним інструментом, а критичною необхідністю для забезпечення виживання та стійкості бізнесу. Крім того, на висококонкурентних ринках для підтримки довгострокової конкурентоспроможності підприємствам доводиться постійно шукати нові шляхи розвитку та диференціації. За цих умов, формування стратегії допомагає ідентифікувати та використовувати унікальні можливості для створення стійких конкурентних переваг.

Ще одним важливим аспектом є необхідність ефективного використання обмежених ресурсів. Стратегічне планування дозволяє компаніям оптимально розподіляти фінансові, людські та технологічні ресурси для досягнення пріоритетних цілей, уникаючи розпорошення зусиль і концентруючись на ключових напрямках, які генерують найбільшу цінність. Також варто врахувати і мотиваційний аспект, оскільки чітко сформульована місія та стратегічні цілі забезпечують єдине бачення майбутнього для всіх співробітників, що сприяє їхній залученості та мотивації до спільної справи. Кожен працівник краще розуміє свою роль у досягненні глобальної мети компанії. Водночас, стратегія розвитку допомагає інтегрувати новітні технології та інновації в бізнес-процеси, що є необхідним для підвищення ефективності діяльності та

зменшення залежності від певних видів ресурсів. Вказане дозволяє стверджувати, що в умовах сучасних викликів стратегічне управління є важливим та необхідним елементом успішного функціонування будь-якої організації, яка прагне до довгострокового існування, сталого розвитку та лідерства на ринку.

Для розкриття сутності досліджуваної проблематики розглянемо основні дефініції, які формують її сутність, а саме «стратегія», «розвиток організації», «види стратегій», «стратегічне управління».

Зазначимо, що питання формування стратегії розвитку організації було в центрі уваги представників різних наукових шкіл, представники яких робили власний акцент на певних особливостях цього процесу.

Значний внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління в цілому та виокремлення підходів до формування стратегії здійснили представники школи дизайну, школи планування, школи позиціонування, школи підприємництва, когнітивної школи, школи навчання, школи влади, школи культури, школи зовнішнього середовища, школи конфігурації. Наукові надбання представників перелічених шкіл щодо формування стратегії організації представимо наступним чином на рис.1.1.

школа дизайну	школа позиціонування	школа планування	школа підприємництва	школа наукового управління	когнітивна школа	школа зовнішнього середовища	школа конфігурації
• формування стратегії як процес осмислення	• формування стратегії аналітичний процес	• формування стратегії формальний процес	• формування стратегії як процес передбачення	• формування стратегії як процес, що розвивається	• формування стратегії як ментальний процес	• формування стратегії як реактивний процес	• формування стратегії як процес трансформації

Рис.1.1. Погляди представників наукових шкіл щодо формування стратегії управління організацією

Примітка. Наведено на основі [6;19;23].

Базовою дефініцією досліджуваної проблематики є поняття «стратегія».

Наприкінці 1950-х років у науковій літературі починає активно використовуватися поняття «стратегія», яке застосовується для окреслення напрямів розвитку підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі та формування моделі його поведінки. Термін має військове походження, однак поступово був адаптований до економічних наук. Однією з перших наукових праць, де це поняття отримало чітке теоретичне обґрунтування, вважають дослідження А. Д. Чандлера «Стратегія і структура», опубліковане у 60-х роках ХХ століття [50].

Щодо тлумачення категорії «стратегія» науковці пропонують різні підходи. У Економічній енциклопедії стратегія подається як «довгострокові та принципові орієнтири діяльності держави, регіонів або підприємств, що охоплюють планування виробництва, прибутків, витрат, бюджету, оподаткування та соціального захисту населення» [7].

Серед зарубіжних дослідників існують різні інтерпретації цього поняття. А. Чандлер визначає стратегію як «встановлення ключових довгострокових цілей підприємства та вибір курсу дій разом із розподілом ресурсів, необхідних для їх досягнення» [50]. А. Ансофф розглядає її як «систему правил, якими організація керується у процесі прийняття рішень» [49]. С. Стрікленд і А. Томпсон трактують стратегію як «управлінський план, спрямований на посилення конкурентних позицій компанії, задоволення потреб споживачів і досягнення визначених цілей» [54]. Представники класичної школи менеджменту підкреслюють, що стратегія є комплексним і детальним планом реалізації місії організації.

Українські науковці також пропонують власні підходи до визначення сутності стратегії. В. А. Василенко та Т. І. Ткаченко описують її як «узагальнену модель довгострокових дій, спрямовану на досягнення поставлених цілей через ефективну координацію й розподіл ресурсів» [4]. Б. Карлофф акцентує на тому, що стратегія охоплює «сукупність цілей, напрямів та ключових рішень, які визначають умови функціонування підприємства в

теперішньому та майбутньому середовищі» [12]. А. Наливайко розглядає стратегію як набір діяльності, спрямований на забезпечення стійкої прибутковості. В. А. Белошапка та Г. В. Загорний визначають її як «довгостроковий якісно сформований напрям розвитку організації» [2].

Основні визначення науковців поняття «стратегія» представлено в формі табл.1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття "стратегія "

№п/п	Автор	Трактування сутності
1	І. Ансофф	набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
2	В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко	якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, які потрібно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів
3	Н.В. Куденко	координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми
4	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	детальний всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей
5	В.Ф. Оберемчук	програма дій, що вивчає розвиток фірми, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей, визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища
6	А.Д. Чандлер	визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей

Примітка. Складено на основі [4;21;49;50].

Розглянуті наукові підходи, дозволяють резюмувати, що «стратегія» - це комплексний інструмент визначення перспектив розвитку підприємства, який забезпечує узгодженість рішень, раціональне використання ресурсів та досягнення довгострокових цілей в умовах постійних змін зовнішнього змісту середовища. Водночас, можна розмежувати наукові підходи, щодо трактування цієї категорії:

- по-перше, як набір правил для прийняття рішень (І. Ансофф) [49];
- по-друге, як сукупність дій, програма дій (Б. Карлофф [12], В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко [4], В.Ф. Оберемчук [21], М. Портер [27]);
- по-третє, як детальний план розвитку організації (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, А. Стрікленд, А. Томпсон [54]);
- по-четверте, як довгостроковий чітко визначений напрямок розвитку організації (О.С. Віханський, З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, В.А. Белошапка, Г.В. Загорний [2;45]);

Проаналізовані підходи дозволяють констатувати, що результатом реалізації стратегії організації є забезпечення її розвитку, тобто «...зміна кількісних і якісних параметрів ретроспективного характеру через процес накопичення і реалізації потенціалу економіки» [45].

Таким чином, стратегія є системним планом поведінки організації в умовах відсутності повної інформації про майбутній розвиток середовища його функціонування. Теорією та практикою управління напрацьовано різні види стратегій, які організація може використовувати у процесі функціонування.

Так, наприклад М.Шкільняк, О.Овсянюк, Ж.Крисько, І.Демків констатують, що «...види стратегій є набором правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень у різних сферах діяльності організації. Стратегія корпоративного рівня визначає загальні цілі, фокусується на питаннях взаємодії із зовнішнім середовищем. Стратегія на рівні підрозділів визначає прийоми і методи покращення їх конкретних позицій на ринках. Стратегія функціонального рівня містить прийняття рішень у галузі фінансів, маркетингу, виробництва, інновацій, управління персоналом» [46,с.69].

Водночас в теорії менеджменту важливу роль займає категорія базової стратегії підприємства.

«Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей» [32].

Класифікація базових стратегій підприємства наведена в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Класифікація базових стратегій підприємств

№ з/п	Тип стратегій	Основні напрями
1	Корпоративна (портфельна) стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; - посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; - створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
2	Ділова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; - об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
3	Функціональна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
4	Операційна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; - способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Примітка. Наведено за [3;18].

В рамках досліджуваної проблематики зупинимось на питанні стратегія розвитку організації, зміст якої трактується як «комплексний, довгостроковий, ієрархічний план дій, розроблений вищим керівництвом, який визначає ключові напрямки діяльності, пріоритети та способи використання ресурсів організації для досягнення її місії, цілей та забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку в умовах мінливого зовнішнього середовища» [24].

Тобто, фактично стратегія розвитку за своєю сутністю є дорожньою картою, яка охоплює всі сфери діяльності організації - від виробництва та фінансів до маркетингу та управління персоналом.

З огляду на це є різні типи стратегій розвитку організації, які можна ранжувати за різними критеріями, що відображають основні підходи до зростання, конкуренції та масштабу діяльності (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація типів стратегій розвитку підприємства

Критерій	Тип стратегії	Характеристика	Приклади
Базові стратегії (напрямок зростання)	Стратегія концентрованого зростання	Зростання відбувається в межах поточної галузі та продуктової лінії.	Збільшення частки ринку, вдосконалення продукту, посилення маркетингу.
	Стратегія інтегрованого зростання	Розширення бізнесу шляхом приєднання суміжних ланок виробничого ланцюга.	Придбання постачальників (вертикальна інтеграція назад) або дистриб'юторів.
	Стратегія диверсифікації	Вихід на нові ринки з новими продуктами, що не пов'язані з поточним бізнесом.	Запуск нового виду діяльності, що не стосується основної спеціалізації підприємства.
Конкурентні стратегії (за М. Портером)	Лідерство за витратами	Досягнення найнижчих витрат виробництва в галузі для пропонування найнижчих цін.	Масштабне виробництво, суворий контроль витрат, оптимізація логістики.
	Диференціація	Створення унікального продукту або послуги, які сприймаються ринком як особливі.	Інновації, висока якість обслуговування, сильний бренд, унікальний дизайн.
	Фокусування (нішова стратегія)	Обслуговування конкретного вузького сегмента ринку	Спеціалізація на продукції для певного типу клієнтів або регіону.
Стадії життєвого циклу / Стан бізнесу	Стратегія зростання	Активне збільшення обсягів продажів, прибутку, частки ринку.	Інвестиції в R&D, нові ринки, збільшення виробничих потужностей.
	Стратегія стабілізації (стабільності)	Утримання існуючих позицій, підтримка поточних показників діяльності.	Помірні інвестиції, оптимізація внутрішніх процесів, утримання клієнтської бази.
	Стратегія скорочення (виживання)	Свідоме зменшення масштабів діяльності, перепрофілювання або вихід з ринку.	Скорочення персоналу, продаж частини активів, ліквідація неприбуткових підрозділів.

Примітка. Сформовано на основі [21;31].

Відмітимо, що найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією [27].

Отже, стратегія розвитку організації - це довгостроковий, ієрархічний план, який визначає ключові напрямки, пріоритети та способи використання ресурсів для досягнення місії та цілей підприємства. Її сутність полягає в забезпеченні стійких конкурентних переваг шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективного управління внутрішніми можливостями.

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку організації

Формування стратегії розвитку організації є комплексним процесом, що охоплює систему методів, етапів, інструментів та принципів, спрямованих на визначення довгострокових орієнтирів діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Методичні засади є логічною та структурованою основою, яка дає змогу обґрунтувати стратегічні рішення, оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища й розробити ефективну модель розвитку організації. Відповідно їх застосування формує наукове підґрунтя та наукову обґрунтованість управлінських рішень організації, підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє його довгостроковому й сталому розвитку.

Аналіз методичних засад формування стратегії розвитку організації потребує розгляду сукупності принципів, інструментів і процедур, що дають змогу оцінити вихідні умови діяльності, визначити пріоритети розвитку та сформулювати узгоджену систему дій для досягнення стратегічних цілей.

В теорії менеджменту процес розроблення стратегії має базуватись на дотриманні певних базових принципів. Серед них виокремлюють:

- по-перше, принцип системності, зміст якого полягає в тому, що підприємство розглядається як цілісна система із взаємопов'язаними елементами, а стратегія охоплює всі напрями діяльності;

- по-друге, принцип наукової обґрунтованості, відповідно до якого стратегічні рішення базуються на аналізі даних, прогнозах, економічних розрахунках, оцінках ризиків та аналітичних моделях;

- по-третє, принцип адаптивності, який проявляється в тому, що стратегія повинна враховувати можливості коригування під впливом зовнішніх змін (технологічних, ринкових, політичних, економічних);

- по-четверте, принцип орієнтації на довгострокову перспективу, так як стратегічні рішення визначають розвиток підприємства на горизонті 3–10 років;

- по-п'яте, принцип інноваційності, дотримання якого забезпечує розвиток, що базується на впровадженні нових технологій, цифрових рішень, модернізації бізнес-процесів;

- по-шосте, принцип оптимальності розподілу ресурсів, проявом якого є те, що стратегія передбачає раціональне використання фінансових, трудових та матеріальних ресурсів.

Формування стратегії розвитку організації являє собою комплексний, ітеративний процес, який розпочинається з глибокого занурення в аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому початковому етапі проводиться всебічна оцінка макросередовища за допомогою PESTLE-аналізу, що охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники, які потенційно можуть вплинути на діяльність компанії. Паралельно здійснюється внутрішній аудит, спрямований на виявлення сильних та слабких сторін організації, її ресурсного потенціалу, включаючи фінансові активи, людський капітал та технологічну базу. Кульмінацією цього аналітичного етапу є SWOT-аналіз, який синтезує отримані дані для ідентифікації ключових стратегічних напрямів розвитку (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Етапи формування стратегії розвитку організації

Етап	Основні завдання та дії	Ключові інструменти та методи
1. Аналіз середовища	Оцінка зовнішніх факторів (можливості/загрози) та внутрішніх ресурсів (сильні/слабкі сторони)	PESTLE-аналіз, Внутрішній аудит, SWOT-аналіз
2. Визначення місії та цілей	Формулювання призначення організації та встановлення конкретних довгострокових цілей	Формулювання місії, SMART-цілі
3. Формування та вибір стратегії	Розробка альтернатив та вибір оптимального шляху досягнення цілей	Матриця БКГ (BCG), П'ять сил Портера, Аналіз альтернатив
4. Реалізація стратегії	Впровадження плану дій, розподіл ресурсів, управління змінами та мотивація персоналу	Детальні плани дій, Бюджетування, Організаційні зміни
5. Оцінка та контроль	Моніторинг результатів, оцінка ефективності та коригування стратегічного курсу	Система KPI, Звітування, Стратегічний контроль

Примітка. Наведено на основі [19].

Наступним критично важливим кроком є визначення місії та цілей організації. Місія формує фундаментальне призначення існування компанії, її філософію та базові цінності, тоді як стратегічні цілі встановлюють конкретні, вимірювані та обмежені в часі орієнтири, яких організація прагне досягти у довгостроковій перспективі. Ці цілі мають відповідати критеріям SMART.

Після визначення цілей відбувається етап формування та вибору стратегії. Керівництво розробляє низку альтернативних стратегічних варіантів, використовуючи різні аналітичні інструменти, такі як матриця БКГ або модель п'яти сил Портера [53]. На основі ретельного порівняння та оцінки обирається найбільш оптимальна стратегія, що найкращим чином відповідає внутрішнім можливостям та зовнішнім умовам.

Обрана стратегія не має цінності без її реалізації. Етап впровадження передбачає розробку детальних планів дій, ефективний розподіл наявних ресурсів, чітке визначення зон відповідальності та ініціювання необхідних організаційних змін. Життєво важливим аспектом є забезпечення належної комунікації та високого рівня мотивації персоналу для підтримки стратегічних ініціатив.

Процес завершується етапом оцінки та контролю виконання стратегії. Це безперервний моніторинг прогресу, аналіз ефективності впроваджених заходів та оцінка досягнутих результатів. Систематичний контроль дозволяє вчасно виявляти відхилення, аналізувати їхні причини та, за потреби, коригувати стратегію, забезпечуючи її актуальність та здатність організації адаптуватися до динамічних змін у бізнес-середовищі.

У процесі формування стратегії розвитку підприємство може використовувати різні методи. Під «методами стратегічного управління» розуміють «способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей фірми (підприємства, організації)» [19].

«Методи формування стратегії розвитку організації - це сукупність інструментів та підходів, які допомагають керівництву розробити ефективний та обґрунтований план досягнення довгострокових цілей» [20]. Ці методи можна класифікувати за різними ознаками, але найчастіше у фаховій літературі їх поділяють на аналітичні, експертні та системні.

Аналітичні методи (кількісні та якісні) ґрунтуються на аналізі даних, тенденцій та факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [19;45;53]:

- SWOT-аналіз, що передбачає аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Це фундаментальний метод, який поєднує внутрішній аналіз (сильні/слабкі сторони) із зовнішнім (можливості/загрози), що Він допомагає визначити оптимальні стратегічні напрямки, використовуючи сильні сторони для реалізації можливостей та мінімізуючи загрози і слабкості.

- PEST/PESTLE-аналіз, який використовується для аналізу макросетовища за політичними, економічними, соціальними, технологічними, правовими та екологічними факторами. Дозволяє оцінити довгострокові тренди та їхній вплив на майбутнє організації;

- Аналіз п'яти сил Майкла Портера, що використовується для оцінки інтенсивності конкуренції в галузі та її привабливості. Аналізуються загроза нових конкурентів, товарів-замінників, сила постачальників, покупців та існуюча конкуренція;

- Матричні методи (наприклад, Матриця БКГ (BCG Matrix), Матриця General Electric/McKinsey), які використовуються для аналізу портфеля бізнесу (або продуктів) та визначення пріоритетів інвестування. Вони допомагають вирішити, які напрямки варто розвивати, які - стабілізувати, а які - ліквідувати.

Експертні та креативні методи (якісні) базуються на використанні залучених експертів, їхній досвід та інтуїцію фахівців для генерування нових ідей та оцінки складних ситуацій. До цієї групи методів належать:

- Метод Дельфі (Delphi method), який передбачає процедуру отримання консенсусної думки експертів через серію анонімних опитувань зі зворотним зв'язком, що дозволяє уникнути прямого тиску та суб'єктивності

- «Мозковий штурм» (Brainstorming), що за своєю сутністю є методом колективної генерації ідей щодо можливих стратегій розвитку в неформальній обстановці, де вітаються будь-які пропозиції без критики на початковому етапі:

- Метод сценарного планування, який передбачає розробку кількох варіантів майбутнього розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний сценарії) та формування стратегій дій для кожного з них.

Інша група методів - системні та інтеграційні методи – це методи, які об'єднують різні підходи та фокусуються на системному підході. До них відносять:

- стратегічне планування «зверху вниз» (Top-Down). Це класичний підхід, де стратегія розробляється вищим керівництвом і потім розподіляється на нижчі рівні;
- стратегічне планування «знизу вгору» (Bottom-Up). Ініціативи щодо стратегії генеруються на нижчих рівнях управління, а керівництво їх систематизує та затверджує;
- збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), що є методом, який переводить стратегію в систему взаємопов'язаних показників (фінансових, клієнтських, внутрішніх процесів, навчання та розвитку), що забезпечує комплексний підхід до її реалізації та моніторингу.

Вибір конкретних методів залежить від розміру організації, галузі діяльності, наявності ресурсів та складності зовнішнього середовища. Часто для формування ефективної стратегії використовується комбінація декількох методів.

На практиці зазначені методи застосовуються комплексно. При цьому економічні методи відіграють домінуючу роль, організаційні - формують необхідні передумови для їхнього використання, а соціально-психологічні методи гармонійно доповнюють дві попередні групи.

З огляду на високу нестабільність зовнішнього середовища та неможливість достовірного довгострокового прогнозування тенденцій розвитку, процес стратегічного управління організацією вимагає розробки різноманітних сценаріїв майбутніх подій, що, своєю чергою, актуалізує використання новітніх інструментів.

Під «інструментами стратегічного управління» розуміють сукупність концепцій, підходів, систем показників, методів та моделей, які застосовуються для прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [19].

Ці інструменти в розрізі етапів їхньої реалізації представлено у відповідній таблиці 1.5. (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація інструментів системи стратегічного управління організацією

№ п/п	Етапи стратегічного управління	Набір інструментів
1	Дослідження середовища господарської діяльності	Різні види аналізу, зокрема: (swot-, функціонально-вартісний та конкурентний) та бенчмаркетинг.
2	Визначенні місії і цілей	Бізнес-інжиніринг, дерево цілей, брейнштормінг.
3	Вибір стратегії	Методи ЖЦТ, портфельний аналіз та матриці БКГ та Мак-Кінзі,
4	Розробка стратегії	Сценарне планування, моделювання (за алгоритмом І. Ансоффа та системою Г.Стейнера), функціонального моделювання (SADT), алгоритм ARI, моделювання потоків (за системою DFD) та моделювання процесів за методом Idef3 та розробка «стратегічних карт»
5	Реалізація стратегії	система комплексу збалансованих показників, структурне ранжування виконання заходів
6	Оцінка ефективності реалізованої стратегії	Різні форми аудитів (внутрішній, незалежного експерта чи стратегічний).

Примітка. Сформовано автором на основі [19;49].

Характеристику вказаних інструментів наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристика інструментів системи стратегічного управління організацією

№ з/п	Метод	Характеристика методу
1	2	3
1	метод різниць	пряме визначення переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності.
2	метод рангів	порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів
3	матричні методи	визначення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. В результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі
4	метод балів	виявлення сильних та слабких позицій на основі бальної оцінки показників
5	STEP-аналіз	дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових.
6	SWOT-аналіз	аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз організації із побудовою відповідної матриці

Продовження Табл.1.6

1	2	3
7	SPACE-аналіз	оцінка сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за чотирма групами критеріїв: 1) фінансовою силою підприємства; 2) конкурентоспроможністю підприємства; 3) привабливістю галузі; 4) стабільністю галузі. На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється.
8	метод <u>GAP-аналізу</u>	розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.
9	метод аналізу LOTS	метою якого є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців. Сутність застосування методу полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем бізнесу
10	<u>PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy)</u>	аналіз рівня впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки. Даний метод заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку.

Примітка. Складено на основі [34-37].

У процесі формування стратегії розвитку організацією використовують інструменти стратегічного аналізу, стратегічного планування, управління відносинами із споживачами, залучення працівників, бенчмаркінгу, збалансовану систему показників. Практичне застосування інструментів комплексно дозволяє організації системно оцінити середовище функціонування та застосувати сучасні методи управління для досягнення поставленої мети.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вольтокс»

Організаційно-економічна характеристика підприємства є ключовим елементом комплексної оцінки його поточного стану та потенціалу подальшого розвитку.

Об'єктом дослідження у цій кваліфікаційній роботі виступає процес формування стратегії розвитку ТОВ «Вольтокс».

ТОВ «ВОЛЬТОКС», що знаходиться за адресою м.Тернопіль, вул.Лукиjanовича, буд.8 розпочало діяльність у 2021р. Організаційно-правовою формою є товариство з обмеженою відповідальністю. Розмір статутного капіталу підприємства становить 200 000,00 грн [22].

Компанія спеціалізується на кількох напрямках діяльності основним видом діяльності є електромонтажні роботи, а саме компанія займається сонячними електростанціями та продажем сонячних панелей, а також виробництвом та монтажем гумових покриттів. Компанія також займається іншими видами діяльності, пов'язаними з будівництвом, торгівлею електротоварами, ремонтом обладнання тощо (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «Вольтокс»

№ КВЕД	Назва ВЕД
1	2
1. Основний	
43.21	Електромонтажні роботи
2. Інші:	
22.19	Виробництво інших гумових виробів,
27.12	Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури,
33.14	Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування,
43.22	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування,
43.29	Інші будівельно-монтажні роботи,

1	2
46.43	Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення,
46.47	Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям,
46.49	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення,
47.19	Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах,
47.59	Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах,
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна,
77.29	Прокат інших побутових виробів і предметів особистого вжитку,
81.30	Надання ландшафтних послуг,
95.22	Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання,
42.22	Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
42.99	Будівництво інших споруд
46.15	Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами,
46.69	Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням,
47.52	Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах,
47.54	Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах.

Примітка. Побудовано за даними [22].

Для ТОВ «Вольтокс», що спеціалізується на реалізації, монтажі сонячних панелей та продажу гумового покриття, такий аналіз набуває особливої актуальності, оскільки підприємство працює у галузях, що характеризуються високою конкуренцією, динамічними технологічними змінами та значною залежністю від зовнішнього ринкового середовища.

Організаційно-економічна характеристика проведемо як комплексне дослідження, що описує структуру підприємства, його організаційну форму, сферу діяльності, використання ресурсів, кадровий потенціал, фінансовий стан та виробничо-збутові можливості. Через цю характеристику формується цілісне уявлення про те, як підприємство функціонує та які передумови має для ефективного розвитку.

Для ТОВ «Вольтокс» в рамках такої характеристики визначимо специфіку бізнес-моделі (поєднання енергетичного та виробничо-торговельного напрямів), рентабельність підприємства та структуру його

доходів, рівень забезпеченості ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими) та виокремимо конкурентні позиції на ринку альтернативної енергетики та покриттів.

Проведення такої характеристики є важливим для оцінювання стратегічних перспектив, оскільки дозволяє визначити вихідну точку стратегічного планування. Будь-яка стратегія розвитку потребує розуміння того, яким є актуальний стан підприємства. Організаційно-економічна характеристика встановлює базові параметри, від яких залежатиме вибір стратегічних цілей, моделей зростання та інструментів розвитку. Також можливо оцінити сильні та слабкі сторони діяльності. Через фінансовий, виробничий, ресурсний та кадровий аналіз визначається, на чому ТОВ «Вольтокс» може будувати конкурентні переваги, а що потребує удосконалення. Водночас це дозволить виявити потенціал масштабування та інноваційного розвитку. Підприємство функціонує у сфері сонячної енергетики - галузі, залежній від технологічного прогресу. Організаційно-економічний аналіз дозволяє оцінити здатність компанії впроваджувати нові технології, розширювати клієнтську базу та диверсифікувати продуктову лінійку. Іншим напрямом аналізу є оцінювання фінансової стійкості та життєздатності бізнесу. Фінансові показники дають змогу зробити висновки щодо стабільності підприємства, ефективності управління активами, структури прибутку та ризикованості діяльності.

Також для ТОВ «Вольтокс» важливо враховувати зміну державної політики в сфері енергетики, рівень попиту на сонячні панелі, сезонність, конкурентні технології та економічні ризики, що впливають на купівельну спроможність.

Результати проведення такої характеристики забезпечать основу для формування стратегічних цілей (зростання, диверсифікації, інноваційності), вибору відповідної конкурентної стратегії (диференціація, лідерство за якістю, ринкова експансія), визначення перспектив інвестиційної діяльності; побудови дорожніх карт розвитку.

Крім того, вона дає змогу сформувати обґрунтовані прогнози, побудувати сценарії розвитку та оцінити реалістичність поставлених цілей.

ТОВ «Вольтокс» – це підприємство, діяльність якого охоплює два ключові напрями: продаж та монтаж сонячних енергетичних систем і реалізація гумових покриттів. Таке поєднання дозволяє формувати диверсифікований потік доходів, але одночасно потребує збалансованого фінансового та операційного управління. На основі показників фінансової звітності підприємства (додаток А) проведемо аналіз фінансово-економічних показників.

Так, аналізуючи показники діяльності компанії у динаміці 2021–2024 роки, можна відмітити, що підприємство демонструє суттєві зміни у масштабах діяльності, структурі капіталу та ефективності операцій.

У 2021 році підприємство фактично перебувало на етапі формування, що підтверджується низьким рівнем доходів (100 тис. грн.), збитковістю та негативним власним капіталом. Проте вже у 2022 році відбувається різке зростання обсягів виручки до 641 тис. грн, що свідчить про розширення комерційної діяльності. У 2023–2024 рр. дохід збільшується багаторазово: 6 193 тис. грн у 2023 році та 32 662 тис. грн у 2024 році (рис.2.1).

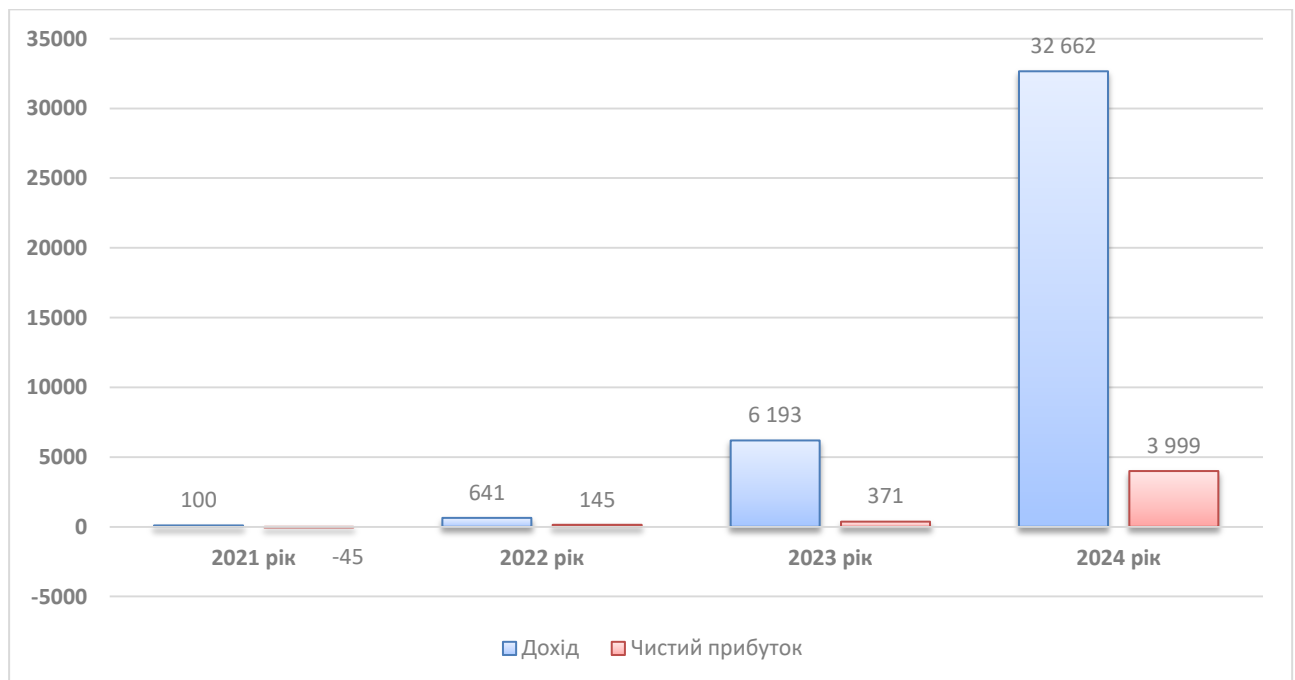


Рис.2.1. Дохідність та прибутковість ТОВ «Вольтокс» у динаміці 2021-2024рр.

Примітка. Побудовано на основі даних фінансової звітності підприємства [40].

Така динаміка може бути пов'язана з розширенням ринку сонячних панелей, ростом попиту на альтернативну енергетику та масштабуванням проєктів із встановлення систем генерації.

Разом із зростанням доходів відбуваються суттєві позитивні зміни у чистому прибутку підприємства. Якщо у 2021 році воно зазнало збитку у 45 тис. грн, то вже у 2022 році отримало прибуток у 145 тис. грн., у 2023 році – 371 тис. грн, а у 2024 році – 3 999 тис. грн. (див. Рис.2.1).

Таким чином, прибутковість за два роки зросла у понад десять разів. Це свідчить не лише про зростання обсягів операцій, а й про покращення структури витрат, оптимізацію виробничих процесів та більш ефективне управління фінансовими ресурсами.

Активи підприємства збільшилися з 167 тис. грн у 2021 році до 6 950 тис. грн у 2024 році. Це означає, що ТОВ «Вольтокс» активно інвестувало у матеріально-технічну базу, запаси, обладнання або транспортні засоби, що необхідні для монтажу сонячних систем. Паралельно зростають і грошові кошти, які у 2024 році сягають 2 576 тис. грн., демонструючи підвищення ліквідності (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Вольтокс» у динаміці 2021-2024рр.

Показник	Значення показника за роками			
	2021	2022	2023	2024
Чисельність персоналу	1	1	3	3
Активи (тис грн)	167	619	1 080	6 950
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	2	0	51	2 576
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	169	418	409	2 817
Власний капітал (тис грн)	-2	201	672	4 133

Примітка. Побудовано на основі даних фінансової звітності підприємства [40].

Відмітимо, що у структурі фінансування особливо помітною є трансформація власного капіталу, який із негативного (- 2 тис. грн. у 2021 році) зріс до 4 133 тис. грн. у 2024 році. Це означає, що підприємство повністю компенсувало попередні збитки, акумулювало прибуток і підвищило фінансову стійкість. Поточні зобов'язання при цьому зросли до 2 817 тис. грн. у 2024 році, що відповідає розширенню масштабів діяльності: збільшення обсягу закупівель, довгострокових контрактів та передоплат постачальникам.

Аналітичний розрахунок показників фінансової ефективності дозволяють зробити наступні висновки. Так, показники ліквідності демонструють позитивну та стабільну динаміку. Коефіцієнт поточної ліквідності підвищився з критичних 0,02 у 2021 році до 2,33 у 2024 році, що свідчить про здатність підприємства забезпечити короткострокові зобов'язання власними обіговими коштами (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Показники фінансової ефективності ТОВ «Вольтокс» у динаміці
2021-2024рр.**

Показник	Значення показника за роками			
	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.02	1.10	1.63	2.33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.01	0.00	0.13	0.91
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.02	0.08	0.15	1.15
Коефіцієнт автономії	-0.01	0.32	0.62	0.59
Рентабельність активів (ROA)	-0.27	0.23	0.34	0.58
Рентабельність власного капіталу (ROE)	59.60	1.46	0.85	1.66
Чиста маржа	-0.45	0.23	0.06	0.12
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-0.01	1.28	1.62	10.40
Коефіцієнт заборгованості	1.01	0.68	0.38	0.41

Примітка. Побудовано на основі даних фінансової звітності підприємства [40].

Абсолютна ліквідність зростає з 0,01 до 0,91, що для комерційного підприємства означає значний запас фінансової стабільності. Коефіцієнт автономії у 2021 році був від'ємним, що вказувало на фінансову залежність, але вже у 2023 році він досяг 0,62, а у 2024 році - 0,59. Це свідчить про баланс між власним та позиковим капіталом, що дозволяє підприємству одночасно розвиватися та зберігати стійкість до ризиків. Коефіцієнт заборгованості зменшився до 0,24 у 2024 році, що вказує на помірний рівень фінансових ризиків.

Рентабельність активів і власного капіталу значно покращилася. ROA піднявся з - 0,27 у 2021 році до 0,58 у 2024 році, що означає ефективне використання залучених активів. ROE у 2024 році становить 1,16, що є дуже високим показником і демонструє високу віддачу на вкладений капітал. Чиста маржа у 2024 році складає 0,12, що свідчить про те, що діяльність стає все більш ефективною та прибутковою (див.табл.2.3).

Чисельність персоналу збільшилась із 1 до 3 осіб і зберігся на цьому рівні. Це свідчить про характер бізнесу, у якому можливе залучення зовнішніх монтажних бригад або аутсорсингових фахівців. Три основні працівники, імовірно, забезпечують адміністративну, управлінську та комерційну діяльність.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вольтокс» виступає фундаментом для стратегічного аналізу та планування, оскільки вона дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства, визначити його конкурентні можливості та окреслити об'єктивні обмеження. З позиції стратегічного розвитку така характеристика є незамінною для формування ефективної, адаптивної та довгострокової стратегії, здатної забезпечити стабільне функціонування підприємства на ринку та його подальше зростання.

2.2. Стратегічний аналіз середовища функціонування досліджуваної організації з позиції оцінювання стратегічних перспектив її розвитку

Стратегічний аналіз середовища функціонування організації є важливим етапом управління, який передбачає комплексну оцінку її внутрішніх можливостей та зовнішніх умов для визначення перспектив подальшого розвитку.

Метою проведення такого аналізу є виявлення ключових факторів, які можуть вплинути на довгостроковий успіх підприємства. Аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони ТОВ «Вольтокс», а також можливості та загрози, що походять із зовнішнього середовища.

Для проведення стратегічного аналізу ТОВ «Вольтокс» використаємо такі методи, як: PEST-аналіз та SWOT – аналіз.

Так, на основі методики PESTEL-аналізу оцінимо макросередовище функціонування ТОВ «Вольтокс» за такими факторами, як: політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні. PESTEL-аналіз ТОВ «Вольтокс» показує, що підприємство працює у сприятливому зовнішньому середовищі, оскільки політичні умови включають державну підтримку відновлюваної енергетики та можливість участі у програмах енергоефективності, хоча існує ризик зміни законодавства щодо «зелених» тарифів. Економічні фактори свідчать про швидке зростання ринку сонячної енергетики, загальний попит на енергонезалежні рішення та одночасну залежність підприємства від валютного курсу, що впливає на вартість імпортного обладнання. Соціальні чинники характеризуються підвищенням екологічної свідомості населення й зростанням попиту на безпечні покриття для дитячих і спортивних зон, що підтримує обидва напрями діяльності компанії. Технологічні фактори вказують на швидкий розвиток нових рішень у сфері сонячних технологій, що відкриває можливості для розширення асортименту, але вимагає постійного навчання персоналу. Екологічна складова є позитивною, оскільки підприємство працює у сфері, що відповідає вимогам

зеленої економіки. Правові фактори охоплюють регулювання ринку сонячної енергетики, вимоги до сертифікації та монтажу, дотримання стандартів безпеки, що потребує ретельного юридичного супроводу діяльності.

Результати проведеного оцінювання на основі цієї методики формалізовано представимо у формі таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

PESTEL-аналіз ТОВ «Вольтокс»

Фактор	Характеристика впливу на підприємство
Р Політичні фактори	Державна підтримка відновлюваної енергетики. Можливість участі у програмах енергоефективності. Ризики зміни «зеленого» тарифу або правил підключення. Вплив воєнних дій на логістику та інвестиційну активність.
Е Економічні фактори	Стрімке зростання ринку альтернативної енергетики. Залежність від валютного курсу при закупівлі обладнання. Підвищений попит на автономні системи енергозабезпечення. Зростання доходів і прибутку підприємства забезпечує ресурси для розвитку.
S Соціальні фактори	Зростання екологічної свідомості населення. Підвищення попиту на енергонезалежність (в умовах енергоризиків). Попит на безпечні спортивні та дитячі майданчики, що підтримує напрям гумових покриттів.
Т Технологічні фактори	Швидкий розвиток сонячних технологій та інверторних систем. Можливість впровадження систем енергозбереження, смарт - контролерів. Потреба у постійному навчанні персоналу. Зниження собівартості сонячних панелей у світі.
Е Екологічні фактори	Висока актуальність альтернативних джерел енергії. Екологічні норми стимулюють розвиток гумових покриттів. Підприємство відповідає трендам зеленої економіки.
L Правові фактори	Законодавче регулювання ринку відновлюваної енергетики. Норми щодо маркування, монтажу та сертифікації продукції. Необхідність дотримання стандартів пожежної безпеки та електромонтажу.

Примітка. Побудовано автором на основі [22].

В контексті даного аналізу проаналізуємо конкурентне середовище. На ринку України існує значна кількість компаній, що спеціалізуються на продажу та монтажі сонячних енергетичних систем, а також окремі підприємства, які займаються реалізацією гумових покриттів.

Серед підприємств-конкурентів, що здійснюють продаж та монтаж сонячних енергетичних систем є такі [23]:

- EcoTech Ukraine – це велика компанія, що пропонує сонячні електростанції для бізнесу та приватних домогосподарств, включаючи монтаж та обслуговування.

- Sanlarix, яка займається встановленням сонячних електростанцій для дому та бізнесу, має представництво або працює в Тернопільській області.

- GENER, що пропонує повний комплекс послуг з енергоефективності та енергонезалежності, включаючи постачання обладнання та монтаж СЕС.

- Sun-Energy, що є інтернет-магазином та інсталятором сонячного обладнання, працює з провідними світовими виробниками панелей, такими як Jinko Solar, Longi, Trina.

- Ter Sun Energy, Voltox LLC, Solar Markets, які є локальними компаніями, що працюють безпосередньо в Тернополі та області, пропонуючи продаж та монтаж сонячних панелей.

Загалом, цей сегмент ринку добре розвинений, і компанії пропонують послуги «під ключ» — від проектування до обслуговування. Багато з них працюють по всій Україні, включаючи Тернопільську область.

Серед підприємств, що реалізують гумові покриття наступні [23]:

- Укрпромсервіс (український виробник гумових покриттів із високоякісного імпортного каучуку, пропонує зносостійку продукцію);

- EuroGuma (виробник гумової плитки);

- Gumka (спеціалізується на виробництві та продажу гумової плитки та інших покриттів);

- УкрПлит (виробництво та продаж безпечних, екологічних та міцних гумових покриттів);

- Київгума (провідне підприємство, що виробляє широкий асортимент гумових виробів різного призначення);

Це окремий сегмент ринку, виробники якого часто спеціалізуються на виготовленні продукції з гумової крихти або каучуку для спортивних майданчиків, промислових приміщень, доріжок тощо.

На сьогоднішній день актуальні тренди розвитку ринків сонячних енергетичних систем та гумових покриттів в Україні формуються під впливом глобальних тенденцій, а також специфічних внутрішніх викликів, пов'язаних із відбудовою країни та забезпеченням енергетичної стійкості. Серед трендів варто виокремити те, що ринок сонячної енергетики в Україні переживає трансформаційний період, ключовими трендами якого є:

В умовах постійних загроз енергетичній інфраструктурі, основним пріоритетом є створення розподіленої генерації. Зростає попит на невеликі приватні та комерційні сонячні електростанції на дахах будинків та підприємств, які забезпечують енергонезалежність конкретного об'єкта.

Іншим трендом є інтеграція з системами зберігання енергії. Комплексні рішення, що включають сонячні панелі та акумуляторні батареї, стають стандартом. Це дозволяє використовувати вироблену енергію цілодобово і підвищує стійкість системи електропостачання.

Також на сьогодні спостерігаються тенденції щодо зниження цін на обладнання. Цифровізація та моніторинг активно впроваджуються технології для віддаленого моніторингу та управління, що підвищує їхню ефективність та спрощує обслуговування. Продовжують діяти програми фінансування, гранти від ЄБРР, ЄС та інших партнерів, що стимулює інвестиції у відновлювану енергетику.

Ринок гумових покриттів в Україні також демонструє зростання, пов'язане з відновленням інфраструктури та підвищенням екологічної свідомості. Основним трендом є зростаючий попит на продукцію з перероблених матеріалів, зокрема гумової крихти зі старих шин. Споживачі все більше цінують довговічність та низький вплив на навколишнє середовище. Зростає використання гумових покриттів не лише на відкритих спортивних

майданчиках, а й усередині приміщень, у промислових зонах, на терасах та в ландшафтному дизайні та для ремонту та відновлення інфраструктури:

Іншим інструментом стратегічного аналізу застосуємо SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Систематизуємо результати у формі табл.2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Вольтокс»

S - Strengths (Сильні сторони)	W - Weaknesses (Слабкі сторони)
Значне зростання доходів (у 326 разів за 2021–2024 рр.).	Початкова фінансова нестабільність, що ще може впливати на довіру інвесторів.
Стабільний ріст чистого прибутку та високі показники рентабельності (ROA, ROE).	Невелика кількість персоналу, можливе перевантаження ключових працівників.
Поступове підвищення ліквідності до високого рівня (коэф. абс. ліквідності 0,91).	Залежність від зовнішніх монтажних бригад.
Зростання власного капіталу та зменшення боргового навантаження.	Відсутність довгострокових активів, що може сигналізувати про нестачу інвестицій у власні потужності.
Діяльність у високоперспективній сфері альтернативної енергетики.	Висока сезонність частини робіт (монтажні проекти).
Диверсифікація бізнесу (сонячні панелі + гумові покриття).	Можливі логістичні складнощі при розширенні масштабів.
O - Opportunities (Можливості)	T - Threats (Загрози)
Зростання попиту на альтернативну енергетику в Україні.	Висока конкуренція в секторі сонячних панелей та монтажу.
Розширення географії діяльності (інших областей, великих комерційних об'єктів).	Зміни законодавства щодо «зелених» тарифів або умов підключення.
Використання державних програм підтримки енергоефективності.	Коливання цін на імпортне обладнання через валютні ризики.
Можливість інвестування у власні монтажні бригади або виробничі площі.	Технічні ризики (дефекти панелей, гарантійні зобов'язання).
Впровадження нових продуктів: акумуляторні системи, інвертори, «розумні» енергосистеми.	Сезонні зниження попиту та зменшення кількості проектів.
Розвиток маркетингу й онлайн - продажів для збільшення частки ринку.	Зростання вартості логістики та імпорту.

Побудовано автором на основі [22].

Так, SWOT-аналіз ТОВ «Вольтокс» показує, що підприємство має суттєві сильні сторони, серед яких виділяються фінансова стійкість, швидке зростання доходів та прибутку, висока ліквідність і низьке боргове навантаження. Компанія працює одразу у двох перспективних напрямках — сонячні панелі та гумові покриття, що забезпечує диверсифікацію та зменшення сезонності. Гнучкість у прийнятті рішень і здатність швидко адаптуватися до ринку також підсилюють позиції підприємства. Водночас слабкими сторонами є невеликий кадровий склад, що обмежує обсяги робіт, залежність від зовнішніх підрядників, недостатня розвиненість власної сервісної інфраструктури та відсутність масованої маркетингової присутності.

Серед можливостей для розвитку можна відзначити зростання попиту на енергонезалежні рішення, розширення державних програм підтримки зеленої енергетики, активний розвиток технологій сонячних станцій і збільшення потреби в безпечних спортивних та дитячих покриттях. Компанія також може розширити географію діяльності, взяти участь у державних закупівлях і впровадити нові сучасні продукти, такі як акумуляторні системи чи рішення «під ключ».

Основними загрозами є залежність від валютного курсу, що впливає на ціну імпортного обладнання, зміни в законодавстві щодо відновлюваної енергетики, посилення конкуренції з боку великих мережевих компаній та можливе уповільнення економічної активності населення і бізнесу. Незважаючи на наявні ризики, сильні сторони значно переважають, а можливості розвитку відкривають перспективи для подальшого зміцнення ринкової позиції ТОВ «Вольтокс».

Узагальнюючи, підприємство ТОВ «Вольтокс» демонструє інтенсивний розвиток, вихід з початкової фінансової нестабільності та перехід до стадії активного розширення. Значне зростання доходів і прибутку, покращення показників ліквідності й фінансової стійкості, збільшення активів та власного капіталу свідчать про правильно обрану стратегію розвитку. Діяльність у сегменті альтернативної енергетики, який має високий потенціал

зростання, створює перспективи подальшого зміцнення ринкових позицій підприємства. Збалансована структура капіталу, помірний рівень боргового навантаження та висока рентабельність формують основу для стабільного розвитку ТОВ «Вольтокс» у наступні роки.

Поєднання сильних сторін і загроз та сильних сторін і можливостей можна представити наступним чином (табл.26.).

Таблиця 2.6

Матриця TOWS для ТОВ «Вольтокс»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	<p>Стратегії S-O (використання сильних сторін для реалізації можливостей): Використання фінансової стійкості для інвестування у власні монтажні бригади. Розширення ринку збуту на інші регіони, спираючись на швидке зростання доходів і прибутку.</p> <ul style="list-style-type: none"> Запуск нових продуктів (акумулятори, інвертори, «розумні системи»), базуючись на високих коефіцієнтах ліквідності. <p>Масштабування напрямку гумових покриттів через високу платоспроможність.</p>	<p>Стратегії S-T (використання сильних сторін для мінімізації загроз): Зменшення валютних ризиків шляхом формування резервів через стабільний грошовий потік. Створення сервісного центру для підвищення конкурентоспроможності та мінімізації технічних ризиків. Використання фінансової стабільності для захисту від конкуренції (зниження цін, кращі гарантії).</p>
Слабкі сторони (W)	<p>Стратегії W-O (усунення слабких сторін за рахунок можливостей):</p> <p>Залучення персоналу через можливість розширення діяльності. Інвестиції у власну інфраструктуру завдяки загальному зростанню. Оптимізація логістики і складських запасів завдяки збільшенню оборотних коштів.</p>	<p>Стратегії W-T (зниження слабких сторін та захист від загроз): Мінімізація залежності від сезонності шляхом диверсифікації продуктової лінійки. Створення довгострокових контрактів з постачальниками для зменшення валютних ризиків. Залучення додаткових спеціалістів для зменшення навантаження та уникнення помилок</p>

Примітка. Побудовано автором на основі [22].

Використання фінансової стійкості та швидкого зростання для: розширення ринків, запуску нових продуктів, інвестицій у власні бригади та інфраструктуру. Застосування сильних фінансових позицій для мінімізації валютних і технічних ризиків, підвищення конкурентоспроможності, створення сервісних рішень та резервів. Використання ринкового зростання для усунення

нестачі персоналу, покращення інфраструктури й логістики, оптимізації запасів та процесів. Захист від загроз через: диверсифікацію продуктів, довгострокові контракти з постачальниками, посилення команди та зменшення ризику помилок.

На основі вище викладеного, можна виокремити конкурентні переваги ТОВ «Вольтокс» полягають у стрімкому фінансовому зростанні підприємства, значному збільшенні доходів і прибутку, а також у високих показниках ліквідності та рентабельності, що забезпечують стабільність та можливість подальших інвестицій. Диверсифікація діяльності через поєднання продажу й монтажу сонячних станцій та реалізації гумових покриттів зменшує ризики та забезпечує широкий ринковий сегмент. Підприємство має низький рівень боргового навантаження, що робить його фінансово гнучким, а також демонструє організаційну мобільність, яка дозволяє швидко адаптуватися під запити клієнтів. Крім того, поєднання продажу обладнання з професійним монтажем і сервісом створює додану цінність для клієнта, підвищує довіру і формує стабільну конкурентну позицію на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Концептуалізація підходів до формування стратегії розвитку досліджуваної організації

Стратегічний розвиток ТОВ «Вольтокс» потребує системного підходу, що враховує специфіку двох основних напрямів діяльності підприємства: реалізації та монтажу сонячних електростанцій, а також продажу гумового покриття. Для посилення конкурентних позицій компанії важливо модернізувати систему стратегічного планування, інтегрувати сучасні технології управління, розширити ринки збуту та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси.

Концептуалізація засад формування стратегії розвитку підприємства є важливим напрямом її удосконалення, оскільки це не просто процес розробки самого стратегічного плану, а системне осмислення та визначення ключових принципів, філософії та логіки, на яких цей план ґрунтуватиметься. Такий підхід дозволяє перетворити стратегію із набору розрізнених цілей і завдань на цілісну та обґрунтовану концепцію, що враховує унікальні особливості організації та динаміку зовнішнього середовища. Цей процес починається з ретельного перегляду або уточнення місії та візії підприємства, які стають фундаментальним орієнтиром для всіх подальших стратегічних рішень.

Засади формування стратегії включають визначення базових принципів, що керуватимуть усією діяльністю: від ставлення до інновацій та конкурентів до принципів взаємодії з клієнтами та управління ресурсами. Вони формуються на основі глибокого стратегічного аналізу, який виявляє ключові сильні сторони, що можуть стати джерелом конкурентних переваг, та значущі можливості, які варто використовувати для зростання. Замість реакції на поточні виклики, концептуалізація дозволяє побудувати проактивну стратегію,

що спирається на стійкі, перевірені часом основи, що робить її більш гнучкою та стійкою до непередбачуваних змін.

В результаті, підприємство отримує не лише документ, що описує цілі, а й чітке розуміння того, чому і як воно має розвиватися. Така концептуалізація забезпечує єдність у розумінні стратегії всіма рівнями управління, підвищує мотивацію персоналу та сприяє більш ефективному розподілу ресурсів. Це є вирішальним фактором для забезпечення довгострокового успіху та формування стійких конкурентних переваг у сучасних умовах.

Для підвищення якості стратегічних рішень ТОВ «Вольтокс» слід впровадити комплексну систему аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та ринкових тенденцій. З цією метою доцільно проводити щорічно SWOT-, PESTEL- та конкурентного аналізу з оновленням стратегії згідно з ринковими змінами. Також доцільно досліджуваному підприємству використовувати сценарне планування (оптимістичний, реалістичний, кризовий сценарії) та запровадити систему КРІ для стратегічних цілей кожного напрямку діяльності. Для відстеження ключових показників: продажі, рентабельність, середній чек, вартість проєкту, терміни монтажу підприємство може створити аналітичну панель (dashboard).

Водночас, враховуючи те, що ТОВ «Вольтокс» працює на швидкозростаючому ринку відновлюваної енергетики та екологічних матеріалів. Компанія має значний потенціал для розширення пропозиції.

Для підвищення впізнаваності бренду та збільшення частки ринку необхідно модернізувати маркетингову політику через активний таргетинг у соцмережах, Google Ads, SEO-оптимізацію сайту, email-маркетинг. Також у цьому плані доцільно використовувати відеоконтент: огляди монтажів, порівняння обладнання, кейси клієнтів, запровадити реферальну програму (бонуси за приведені клієнтів) та розширити присутність на маркетплейсах та в галузевих платформах.

У рамках досліджуваної проблематики важливо врахувати процеси цифровізації суспільних явищ і процесів. Для досліджуваного підприємства

цифрова трансформація є своєрідним ключем до конкурентних переваг компанії у сфері монтажних та інженерних послуг. Компанія може використати впровадження CRM-системи для автоматизації продажів, фіксації взаємодії з клієнтами, прогнозування попиту. Також у цьому контексті можна створити ERP-модуля для управління складськими запасами, монтажними бригадами, фінансовими потоками. Цифрові інструменти можна використовувати і у монтажі, використовуючи мобільні додатки для виїзних інженерів, інструменти 3D-візуалізації СЕС чи гумового покриття, тощо.

Нижче подано окремі пропозиції, сформовані за результатами проведеного попередньо аналізу щодо стратегії розвитку ТОВ «Вольтокс», що ґрунтуються на динаміці фінансових показників, PEST-аналізі, SWOT/TOWS-аналізі та особливостях функціонування ринку сонячної енергетики й гумових покриттів. Стратегічні орієнтири подано у вигляді комплексної системи розвитку на 3 роки з розподілом на ключові напрями (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Пропоновані стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «Вольтокс»

Стратегічний напрям	Зміст пропозиції	Очікуваний ефект
Розширення ринку збуту	Вихід у нові області, формування дилерської мережі, створення мобільних монтажних бригад	Збільшення кількості проєктів на 30–50% щороку
Розвиток монтажних потужностей	Формування власних бригад, навчання спеціалістів, закупівля обладнання	Підвищення якості робіт, зменшення залежності від підрядників
Розширення продуктового портфеля	Запуск продажу акумуляторів, інверторів, систем Smart-Energy, рішень «під ключ»	Зростання середнього чека на 20–40%
Розвиток напрямку гумових покриттів	Участь у тендерах, розширення асортименту,	Стабільний дохід, зменшення сезонності
Цифрова трансформація	Створення сайту, запуск таргетованої реклами, CRM-система, відеокейси	Зростання кількості заявок у 2–4 рази
Професійний розвиток персоналу	Найм нових працівників, регулярні тренінги, підвищення кваліфікації	Підвищення продуктивності і якості послуг
Сервісна інфраструктура	Організація гарантійного сервісу, резерв обладнання, моніторинг СЕС	Зростання довіри, новий стабільний дохід
Фінансова стратегія	Реінвестування прибутку, оптимізація запасів, прогнозування доходу	Підвищення фінансової стійкості та ефективності

Примітка. Розроблено автором.

Стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «Вольтокс», на наш погляд, повинні бути спрямовані на формування сильних конкурентних позицій у двох ключових напрямках діяльності: реалізації та монтажі сонячних панелей і постачанні гумових покриттів для спортивних, побутових та соціальних об'єктів. Основною стратегічною метою підприємства є перехід від невеликої гнучкої компанії до стабільного регіонального лідера з власними монтажними ресурсами, високоякісним сервісом, розширеним асортиментом продукції та професійно підготовленим персоналом.

З огляду на те, що підприємство демонструє динамічне збільшення доходів і чистого прибутку, стрімке зростання активів та власного капіталу, а також суттєве покращення показників ліквідності й рентабельності створено фінансове підґрунтя для подальших інвестицій у розвиток. Водночас компанія стикається з низкою внутрішніх обмежень, зокрема з невеликою кількістю персоналу, залежністю від зовнішніх монтажних підрядників та недостатньою технологічною структурованістю бізнес-процесів. Стратегія має враховувати ці аспекти та спрямовувати ресурси на оптимізацію слабких місць.

Пріоритетним напрямом розвитку вбачаємо розширення ринку збуту та географії діяльності шляхом виходу в сусідні області, створення спеціалізованих монтажних бригад і формування партнерської мережі. Це забезпечить збільшення кількості виконаних проєктів та зростання впізнаваності бренду. Важливо також розвивати сервісну інфраструктуру, що включає гарантійне та післягарантійне обслуговування обладнання, системи моніторингу роботи сонячних станцій та оперативне реагування на технічні несправності. Це дозволить не лише зміцнити репутацію, а й створити додаткове джерело доходу.

Водночас, критично важливим елементом стратегії має стати розширення продуктового портфеля також. Компанія має можливість упровадити продаж і монтаж акумуляторних систем, мікроінверторів, систем енергетичного менеджменту, а також комплексних рішень «під ключ» для приватних домогосподарств. Це дасть змогу збільшити середню вартість

одного проєкту, сформувані довгострокові відносини з клієнтами та вийти в більш технологічно розвинений сегмент ринку. Розвиток напряму гумових покриттів також має високий потенціал, оскільки попит на безпечні покриття для дитячих майданчиків, спортивних зон і громадських просторів зростає. Компанія може брати участь у державних тендерах, що забезпечить стабільне навантаження і прибутковість навіть у міжсезоння.

Стратегія досліджуваного підприємства також повинна передбачати посилення маркетингової присутності в цифровому просторі. Потрібно створити фірмовий сайт з інтерактивними розрахунками, оптимізувати рекламні кампанії в соціальних мережах, використовувати контент-маркетинг на основі реальних прикладів робіт і впровадити CRM для якісного управління клієнтськими заявками. Це дасть змогу суттєво збільшити кількість лідів і покращити конверсію в реальні продажі.

Не менш важливою складовою стратегічного розвитку досліджуваного підприємства можна розглядати кадрову політику. Зростання обсягів роботи потребує збільшення штату: інженерів, монтажників, спеціалістів з техпідтримки та менеджерів із продажу. Необхідно впровадити систему регулярної підготовки персоналу, що дозволить підвищити якість монтажу, консультивання та сервісного обслуговування. Важливо також модернізувати фінансове управління через створення системи прогнозування грошових потоків, оптимізувати закупівлі з урахуванням валютних ризиків, а частину прибутку реінвестувати у розвиток матеріально-технічної бази. Реалізація всіх цих заходів дозволить зміцнити позиції ТОВ «Вольтокс», збільшити частку ринку, знизити операційні ризики та забезпечити довгостроковий стабільний розвиток компанії.

Запропоновані заходи, на наш погляд, дозволять ТОВ «Вольтокс» перейти від тактичного управління до стратегічної моделі розвитку з високим рівнем цифрової інтеграції, розширеними ринковими можливостями та підвищеною конкурентоспроможністю. Удосконалена стратегія стане основою для масштабування бізнесу, підвищення прибутковості та стабільного розвитку.

3.2. Формування стратегії розвитку досліджуваної організації на основі підходу управління за цілями

Одним із напрямів формування стратегії розвитку досліджуваної організації вбачаємо використання підходу Управління за цілями, широко відоме як МВО (Management by Objectives).

«Управління за цілями, в менеджменті відоме як МВО (Management by Objectives), є класичним управлінським підходом, який передбачає спільне визначення конкретних, вимірних цілей керівництвом та співробітниками. Ця концепція, вперше сформульована Пітером Друкером у 1950-х роках, фокусується на узгодженні індивідуальних цілей із загальною стратегією організації» [51].

Основна ідея МВО полягає в тому, що коли співробітники беруть участь у встановленні власних цілей, вони стають більш мотивованими до їх досягнення. Процес управління за цілями зазвичай охоплює чотири основні етапи.

На першому етапі встановлюються цілі. На цьому етапі керівництво та підлеглі спільно визначають чіткі, конкретні та вимірні цілі на певний період (наприклад, квартал або рік). Ці цілі мають відповідати критеріям SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound - конкретні, вимірні, досяжні, релевантні, обмежені в часі) [38].

На другому етапі проводиться розробка плану дій. На цьому етапі визначаються конкретні кроки, ресурси та терміни, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Наступним етапом є постійний моніторинг та зворотний зв'язок. Так, протягом періоду відбувається регулярний контроль прогресу, обговорення результатів та коригування дій у разі потреби.

Заключним етапом є оцінка результатів. На цьому етапі оцінюється ступінь досягнення цілей, а результати використовуються для оцінки ефективності роботи, визначення розміру премій, просування по службі тощо.

Вважаємо, що підхід МВО може відігравати важливу роль у реалізації стратегії розвитку організації, забезпечуючи зв'язок між високорівневими стратегічними планами та щоденною операційною діяльністю.

МВО дозволяє розглянути загальну стратегію з рівня вищого керівництва до кожного окремого відділу та співробітника. Водночас такий підхід забезпечує, що індивідуальні цілі співробітників прямо сприяють досягненню загальнокорпоративної стратегії. Це мінімізує ситуації, коли різні підрозділи працюють над завданнями, що суперечать один одному або не є пріоритетними для компанії в цілому. Це сприяє залученню співробітників до процесу визначення цілей посилює їхнє розуміння стратегії та підвищує відчуття відповідальності за кінцевий результат. Люди краще працюють над тим, у чому вони брали участь.

Іншою характерною особливістю такого підходу є зміщення акценту з опису робочих процесів на досягнення конкретних вимірних результатів, що є критично важливим для оцінки успішності реалізації стратегії. У свою чергу регулярний моніторинг у рамках МВО дозволяє керівництву своєчасно виявляти відхилення від стратегічного курсу та вносити необхідні корективи в плани дій, адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Застосування підходу управління за цілями у процесі формування стратегії ТОВ «Вольтокс» надасть підприємству низку суттєвих переваг із позиції ефективного формування та реалізації стратегії розвитку. Ці переваги допомагають подолати розрив між високорівневими стратегічними планами та їхнім практичним впровадженням на всіх рівнях організації:

- по-перше, узгодження індивідуальних цілей зі стратегічними: . Так, МВО забезпечує розподіл загальної стратегії підприємства вниз по ієрархії. Кожен співробітник або відділ розуміє, як його конкретні завдання сприяють досягненню глобальних стратегічних цілей, що усуває розрізненість дій та забезпечує синергію;

- по-друге, підвищення мотивації та відповідальності персоналу. Залучення менеджерів та рядових співробітників до процесу встановлення

власних, але узгоджених із стратегією цілей, значно підвищує їхню внутрішню мотивацію та особисту відповідальність за кінцевий результат;

- по-третє, чіткість та вимірність результатів (SMART-цілі). Підхід МВО вимагає формулювання цілей за принципом SMART (конкретних, вимірних, досяжних, релевантних та обмежених у часі). Це дозволяє об'єктивно оцінювати прогрес у реалізації стратегії та уникати розмитих формулювань;

- по-четверте, покращення комунікації та зворотного зв'язку. Такий підхід передбачає регулярне спілкування між керівниками та підлеглими для моніторингу прогресу. Це зміцнює комунікації всередині організації, забезпечує своєчасне виявлення проблем та коригування стратегічних дій;

по-п'яте, орієнтація на ключові показники ефективності (KPI): МВО допомагає зосередити ресурси та увагу підприємства на тих напрямках та показниках, які є критичними для успіху обраної стратегії розвитку, підвищуючи загальну результативність діяльності.

Підхід Управління за цілями (МВО) є циклічним процесом, який забезпечує перетворення загальної стратегії підприємства на конкретні, вимірні завдання для кожного співробітника. Він фокусується на спільній участі та орієнтації на результат. Алгоритм застосування підходу управління за цілями (МВО) в управлінні організацією складається з послідовних етапів, які забезпечують системний перехід від загальної стратегії до конкретних результатів. Графічно примірний алгоритм застосування підходу управління за цілями представимо у формі таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Алгоритм використання підходу управління за цілями у діяльності

ТОВ «Вольтокс»

Етап алгоритму	Основний зміст	Ключові дії та інструменти
1	2	3
1. Встановлення загальних цілей	Визначення довгострокової стратегії та місії організації.	Формулювання стратегічних цілей, визначення ключових KPI на рівні підприємства.

Продовження Табл.3.1

1	2	3
2. Ранжування та узгодження цілей	Декомпозиція стратегії на цілі підрозділів та співробітників.	Спільне обговорення та погодження SMART-цілей між керівниками та підлеглими.
3. Розробка планів дій	Визначення необхідних кроків та ресурсів для досягнення цілей.	Складання детальних планів, забезпечення ресурсами (фінанси, час, інформація).
4. Моніторинг та зворотний зв'язок	Регулярний контроль прогресу та коригування дій.	Періодичні зустрічі (performance reviews), наставництво, оперативне коригування планів.
5. Оцінка результатів	Об'єктивне вимірювання досягнутих результатів.	Оцінка ступеня виконання KPI наприкінці звітного періоду.
6. Винагорода та планування	Використання результатів оцінки для стимулювання та планування нового циклу.	Прийняття рішень щодо преміювання, кар'єрного росту, встановлення нових цілей.

Примітка. Розроблено автором.

Так, наведений алгоритм (див.табл.3.1) МВО охоплюватиме на ТОВ «Вольтокс» послідовний рух від визначення стратегічних цілей до оцінки результатів та винагороди. Спершу формується загальна стратегія й ключові показники компанії, після чого цілі ранжуються до підрозділів і працівників через узгоджені SMART-завдання. Далі потрібно розробити конкретні плани дій із необхідними ресурсами. Процес супроводжується регулярним моніторингом, зустрічами та коригуваннями. Наприкінці результат вимірюється за KPI, а підсумки використовуються для винагороди, розвитку персоналу й запуску нового циклу цілепокладання.

Для використання підходу управління за цілями важливо для досліджуваного підприємства визначити конкретні цілі діяльності та індикатори, які б дозволили їх кількісно оцінити. З цією метою пропонуємо застосувати модель Balanced Scorecard (BSC) [52] для ТОВ «Вольтокс» з конкретними стратегічними цілями, показниками (KPI), нормативними значеннями та стратегічними ініціативами для кожної з чотирьох перспектив.

Модель універсальна та адаптована до діяльності компанії, яка працює у сфері продажу та монтажу сонячних електростанцій та гумового покриття.

Таблиця 3.2

Balanced Scorecard (BSC) ТОВ «Вольтокс»

Напрямок діяльності	Стратегічні цілі	KPI (показники)	Цільові значення	Стратегічні ініціативи
Фінансовий	1. Збільшення доходів	Темп зростання виручки, %	+20% щороку	Оптимізація постачань
	2. Підвищення рентабельності	Рентабельність продажу (ROS)	ROS > 15%	Впровадження бюджетування
	3. Оптимізація витрат	Собівартість монтажу	Зниження собівартості-10%	Розвиток сервісних послуг
	4. Покращення грошового потоку	Оборотність запасів DSO-	DSO ≤ 20 днів	Розширення B2B
Робота з клієнтами	1. Задоволеність клієнтів	CSI	CSI > 90%	Впровадження CRM
	2. Зростання клієнтської бази	Кількість лідів	Конверсія ≥ 25%	Сервісна програма
	3. Підвищення впізнаваності	- Конверсія	Retention > 70%	SEO та таргетинг
	4. Збільшення повторних продажів	Retention Rate Повторні покупки Рейтинг бренду	База клієнтів +30%	Реферальна програма
Внутрішні процеси	1. Підвищення ефективності монтажів	Тривалість монтажу	- 95% проєктів вчасно	Стандарти монтажу
	2. Стандартизація процесів	% проєктів у термін	- Рекламації < 2%	GPS-моніторинг
	3. Зменшення браку	% рекламацій	-15% тривалості монтажу	- ERP для складу та монтажів
	4. Удосконалення логістики	Час обробки замовлення	- 50% автоматизації	Електронний документообіг
	5. Цифровізація діяльності	Кількість автомат. процесів		3D-візуалізація проєктів
Навчання і розвиток персоналу	1. Підвищення кваліфікації	Частка навчених, %	80% щороку навчаються	Тренінги
	2. Покращення корпоративної культури	Плинність кадрів	Плинність < 10%	Мотиваційна система
	3. Утримання кадрів	Продуктивність праці	Продуктивність +15-20%	Корпоративний портал
	4. Розвиток цифрових навичок	Індекс корпоративної культури Участь у новаціях	≥ 5 інновацій на рік	Навчання CRM/ER

Примітка. Побудовано автором.

Balanced Scorecard ТОВ «Вольтокс» охоплює чотири ключові перспективи. У фінансовій площині компанія прагне зростання доходів і рентабельності, зниження витрат і покращення грошових потоків, вимірюючи прогрес темпами приросту виручки, рентабельністю продажів, собівартістю монтажу, оборотністю запасів та швидкістю інкасації, а досягати цілей планує через оптимізацію постачань, бюджетування, розвиток сервісів і розширення В2В.

У клієнтській перспективі вбачаємо високу задоволеність, розширення бази, зростання впізнаваності та повторних продажів, що контролюється через CSI, конверсію, утримання клієнтів і рейтинг бренду, а забезпечується завдяки CRM, сервісним програмам, маркетингу й реферальним підходам.

У розділі внутрішніх процесів компанія планує підвищити ефективність монтажів, стандартизувати операції, зменшити брак, покращити логістику та цифровізувати роботу. Це оцінюється швидкістю монтажів, часткою вчасно виконаних проєктів, рівнем рекламаций, швидкістю обробки замовлень і рівнем автоматизації, а реалізація ґрунтується на стандартах, GPS-контролі, ERP-системах, електронному документообігу та 3D-візуалізації.

У перспективі навчання та розвитку компанія орієнтується на підвищення кваліфікації персоналу, зміцнення корпоративної культури, утримання кадрів і розвиток цифрових компетенцій, оцінюючи це часткою навчених працівників, рівнем плинності, продуктивністю та участю в інноваціях. Досягати цілей планується через навчальні програми, мотиваційні інструменти, корпоративний портал і розвиток навичок роботи з CRM та ERP.

ВИСНОВКИ

Формування стратегії розвитку організації - це цілісний процес визначення довгострокових напрямів, цілей і пріоритетів діяльності підприємства, спрямований на забезпечення його стійкого зростання, ефективного використання ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Методичне забезпечення процесу формування стратегії розвитку організації представляє собою комплекс інструментів, моделей і процедур, які сприяють систематичному аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, визначенню стратегічних цілей і вибору найефективніших напрямів розвитку. До нього входять аналітичні методи, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та конкурентний аналіз, інструменти стратегічного планування, зокрема BCG, GE/McKinsey та сценарне планування, а також засоби оцінки ефективності та контролю реалізації стратегії, що забезпечують логічність і послідовність ухвалення стратегічних рішень.

У процесі розробки стратегії організація застосовує інструменти стратегічного аналізу та планування, управління взаємовідносинами з клієнтами, залучення персоналу, бенчмаркінг і збалансовану систему показників. Їх практичне використання дозволяє комплексно оцінити умови функціонування підприємства та ефективно застосовувати сучасні методи управління для досягнення визначених цілей.

Об'єктом даного дослідження у кваліфікаційній роботі є процес розробки та впровадження стратегії розвитку ТОВ «Вольтокс». Підприємство працює в кількох напрямках, основним із яких є електромонтажні роботи, зокрема реалізація та монтаж сонячних електростанцій і продаж сонячних панелей, а також виробництво та встановлення гумових покриттів.

Аналіз діяльності ТОВ «Вольтокс» показує, що компанія проходить етап активного розвитку, успішно долаючи початкову фінансову нестабільність та розширюючи свою ринкову присутність. Зростання доходів і прибутку, покращення показників ліквідності та фінансової стійкості, а також збільшення

активів і власного капіталу свідчать про ефективність обраної стратегії розвитку. Фокус на сегмент альтернативної енергетики, що характеризується високим потенціалом росту, відкриває додаткові можливості для зміцнення позицій компанії на ринку. Збалансована структура капіталу, помірне боргове навантаження та висока рентабельність створюють стабільну основу для подальшого розвитку ТОВ «Вольтокс».

Конкурентні переваги підприємства проявляються у динамічному фінансовому зростанні, значному збільшенні доходів та прибутку, високій ліквідності та рентабельності, що забезпечує стійкість діяльності та можливості для інвестицій. Диверсифікація напрямків діяльності через поєднання продажу та монтажу сонячних станцій із виробництвом і реалізацією гумових покриттів знижує ризики та дозволяє охопити широкий ринковий сегмент.

Важливою складовою розвитку стратегії є концептуалізація принципів її формування. Це передбачає не лише створення стратегічного плану, а й системне визначення ключових принципів, філософії та логіки, на яких базується планування. Такий підхід дозволяє перетворити стратегію з набору розрізнених цілей на цілісну, обґрунтовану концепцію, що враховує унікальні особливості підприємства та динаміку зовнішнього середовища. У роботі запропоновано перелік стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «Вольтокс».

Одним із ключових напрямів формування стратегії є застосування підходу «Управління за цілями» (Management by Objectives, MBO), суть якого полягає у залученні співробітників до встановлення власних цілей, що підвищує їх мотивацію до досягнення результатів. Процес MBO включає чотири основні етапи. У роботі розроблено алгоритм застосування цього підходу у діяльності ТОВ «Вольтокс», а також визначено цілі та показники, які дозволяють їх кількісно оцінити на основі адаптованої моделі Balanced Scorecard (BSC) для підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І.В. Аналіз наукових поглядів у формуванні стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1 С. 7–9.
2. Белошапка В.А., Загорный Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. К.: Абсолют-В, 1998. 408 с.
3. Берданова О.В, Вакуленко В.М, Тертичка В.В. Стратегічне планування: навч. посібник. Львів, 2008. 138 с.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
5. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. Київ, 2009. 264 с.
6. Гурбик Ю., Сальнікова М., Курган П. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2019, №20. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9>
7. Економічна енциклопедія / Відповідальний редактор С. В. Мочерний. Київ: Видавничий центр "Академія". Т. 2, 2001. 847 с.
8. Економічна енциклопедія : У 3 т.: Т. 1. А-К / [за ред. С.В. Мочерного]. К: ВЦ „Академія”; Тернопіль: Академія народного господарства, 2000. 683 с.
9. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
10. Іванова М.І. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 86–90.
11. Кайлюк Є. М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків, 2010. 279 с.

12. Карлофф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи. К. Економіка, 1991. 239 с
13. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: Навчально-довідкове видання. Укладач Колесніков Г.О. Київ, 2007. 288 с.
14. Крамаренко К.М. Концептуальні засади управління розвитком підприємства. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права: Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції*, Полтава, 2019. Ч. 2. С. 57–58
15. Мельник А. Багаторівневе стратегічне планування в системі інституційних механізмів управління в Україні. *Вісник економіки*. №2. 2020. С.7-23
16. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с.
17. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ : Агентство «Стандарт», 2008. 399 с.
18. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібн. К. : Центр учбової літератури, 2004. 336 с.
19. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
20. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
21. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. К.: МАУП, 2005. 421 с.
22. Офіційний сайт ТОВ «Вольтокс». URL: <https://voltox.com.ua/>
23. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=google-search-brand&utm_term=%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0&gad_source=1&gad_campaignid=1943675167&gbraid=0AAAAADHR5B0uEbhD1v91K93upjz8n9T6n&gclid=Cj0KCQiAo4TKBhDR

ARIsAGW29bfmwssrfggnk2xpMhDrj0TxPBQpBo3g6xa-
_rZH7IIHe_OCpkl1yvIaAv1iEALw_wcB

- 24.Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник за заг. ред. О.Ф. Михайленко. Київ, 2014. 459 с.
- 25.Пласконь М. Особливості стратегічного управління розвитком організації в умовах воєнного стану. *Збірник тез доповідей X науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»*. ЗУНУ, 2025.
- 26.Пласконь М. Фактори впливу на формування стратегії розвитку підприємства. *Збірник тез доповідей Наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні»*. ЗУНУ, 2025.
- 27.Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів, пер. А. Олійник, Р. Скільський. К. : Основи, 1997. 390 с
- 28.Романенко О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1 (8). С.93-99
- 29.Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2001. № 12. С. 58-63.
- 30.Сапельникова Н.Л. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Державне управління. Менеджер*, ДонДУУ. 2016. №3 (72) С. 90–101.
- 31.Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pd>
- 32.Серединська В.М., Загородна О.М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. Випуск №3. 2016
- 33.Сидорук Є.О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №4 С. 319–326.
- 34.Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2006. 312 с.

- 35.Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ.вищ. навч. закл. Київ, 2008. 496 с.
- 36.Стратегічний менеджмент. навч. посіб./ За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.]. Київ, 2016. 376 с.
- 37.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків. ХНУВС, 2021. 208 с
- 38.Технологія формулювання цілей SMART. URL: <https://biznesua.com.ua/tehnologiya-formulyuvannya-tsiley-smart/>
- 39.Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник. К.: Либідь, 2004. 448 с
- 40.Фінансова звітність ТОВ «Вольтокс». URL: <https://clarity-project.info/edr/43979871>
- 41.Цвігун Т.В. Стратегія управління ризиками на підприємстві. *Економічні науки, Вісник Хмельницького національного університету*, Том 1. 2017. № 2. С. 84–88.
- 42.Чернікова Н., Бондаренко І., Окопний, М. Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств на екологічних засадах. *Економіка та суспільство*, 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-84>
- 43.Чикало І. Управління ресурсним потенціалом об'єднаних територіальних громад на засадах стратегічного підходу. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 36. 2018. С.93-98 2018, с.96
- 44.Чміль Г.Л. Адаптивна поведінка суб'єктів споживчого ринку в умовах цифрової трансформації економіки: теорія, методологія та практика монографія. Харків: Видавець Іванченко І.С. 2021. 377с.
- 45.Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. /З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. К. : КНЕУ, 1999. 384 с.
- 46.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

47. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208-215.
48. Ackoff, R. L. A Concept of Corporate Planning. Wiley, New York, 1970. P. 1.
49. Ansoff, H. I. The State of Practice in Planning Systems. Sloan Management Review. 1977. #18 (Winter). Pp. 1–24.
50. Chandler A. Strategy and structure. (1990) Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press.
51. Drucker P.F. The Practice of Management, *Harper Business*. New York : NY, 1993. 32 p.
52. Kaplan R.S. The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, Mass. Harvard Business School Press, 2001.
53. Porter M. E. (1980). Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors Text N.-Y., 320 p. 195.
54. Thompson A, Strickland AJ Strategic Management: Concepts and Cases (8th Ed) International Student Edition USA: Irwin - Volume 1 Issue 1. 1995